أساليب وطرق إعداد

# التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية

الدكتور بشير العلاق



اليازوري

أساليب وطرق إعداد

# التقارير والخطب

## التقليدية والإلكترونية

# أساليب وطرق إعداد
# التقارير والخطب
# التقليدية والإلكترونية

الدكتور بشير العلاق

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: 2009/4/2188

الطبعة العربية 2009



اليازوري

**دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع**

الأردن - عمّان - وسط البلد - شارع الملك حسين

هاتف: 4626626 6 962+ تلفاكس: 4614185 6 962+

ص.ب 520646 عمّان 11152 الأردن

email : info@yazori.com - www.yazori.com

أساليب وطرق إعداد

# التقارير والخطب

## التقليدية والإلكترونية

الدكتور بشير العلاق

اليازوري

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿وَٱللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَٰتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ
شَيْـًٔا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمْعَ وَٱلْأَبْصَٰرَ وَٱلْأَفْـِٔدَةَ ۙ
لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ٧٨﴾ [النحل:78]

صدق الله العظيم

# توطئة

تفتقر المكتبة العربية إلى كتاب علمي متخصص في فن كتابة وإعداد التقارير والخُطب والرسائل التقليدية والإلكترونية الرصينة، على الرغم من أن التقارير بأنواعها المختلفة، التحريرية منها والشفاهية، باتت تشكل أهم ركن من أركان العملية الاتصالية (Communication Process)، ذلك أن التقرير الفعّال المبني على أسس رصينة والذي يتبع منهجية علمية مرموقة يستطيع أن يلعب دوراً حيوياً ليس فقط في إيصال المعلومات والبيانات والمعرفة إلى الناس، وإنما يستطيع أيضاً التأثير فيهم، وحثهم ودفعهم إلى اتخاذ قرارات مهمة قد تسهم في تحقيق أهدافهم المنشودة.

فالتقرير أو البحث أو الدراسة أو الخُطبة التي تعتمد في أسلوبها ومحتواها وتحليلها على أسس علمية ومعايير ومبادئ متعارف عليها دولياً غالباً ما تسهم في دعم العملية الاتصالية وتعزيز كفاءتها بشكل يخدم أهداف كلا الطرفين، واضع التقرير (المُرسل)، و الجهة المستفيدة (المُستلِم).

يتضمن هذا الكتاب أهم تقنيات ومهارات ومداخل إعداد التقارير والخُطب والرسائل والبحوث التقليدية والإلكترونية، حيث جاء الكتاب مبنياً على نظريات الاتصال ومداخله المختلفة. فهو ليس بالكتاب النثري الذي يوضح للناس كيفية كتابة الرسائل، وإنما هو كتاب ذو قيمة علمية كبيرة، يتضمن معايير وأسس ومهارات تسهم في الارتقاء بفن كتابة التقارير بما يحقق أهداف المنظمات والأفراد، علاوة على احتواء الكتاب على ثروة من المعلومات التي تمكّن معدي التقارير والخُطب من المساعدة في عملية صنع القرار الإداري الرصين.

أدعو الله أن أكون قد وُفقت في إعداد هذا الكتاب ليكون عوناً للدارسين والباحثين والممارسين على حد سواء.

**ومن الله نستمد العون والتوفيق**

**المؤلف الدكتور بشير العلاق**

**عمّان / الأردن**

# محتويات الكتاب

# الفصل الأول
# مفهوم الاتصال ووسائله وعناصره ونماذجه

# تقديم

سواء كان التقرير الذي تود إعداده شفهياً أو تحريرياً، فإنك ستكون بحاجة ماسة إلى أساليب ومهارات لإيصال محتواه إلى الآخرين المستهدفين به. فكل ما نقوله أو ندوّنه تحريرياً يعدّ شكلاً من أشكال الاتصال. فالتقرير الفعّال المعدّ بطريقة احترافية سيصل إلى الجمهور المستهدف (مستقبلي التقرير) ويؤثر فيهم، وبالتالي ستتحقق الأهداف المرجوة منه لصالح الأطراف كافة. بمعنى أن التقارير والخطب والدراسات والأبحاث ما هي إلاّ رسائل اتصالية، تُنقل أو تمرر عبر وسائل اتصال معينة.

ولكي نفهم كيف نؤثر في الآخرين المستهدفين برسائلنا الاتصالية، علينا أن نكون مطلعين على مفهوم الاتصال ومستلزماته، وعملية الاتصال وعناصرها، بالإضافة إلى نماذج الاتصال. أن المعرفة الدقيقة بهذه الموضوعات تمكّننا، سواء كنا أفراد أو منظمات، من تحقيق الأهداف المنشودة من عملية الاتصال.

ولنتذكر دائماً أن التقرير أو الخطبة أو أية رسالة اتصالية تصدر عنا إنما تستهدف إحداث تأثير في الآخرين، وغالباً ما يكون هذا التأثير محققاً لمنافع متبادلة يتقاسمها المرسِل ومستقبِل الرسالة الاتصالية.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم الاتصال ووسائله وعناصره ونماذجه. وسنقوم في الفصل الثاني بمناقشة أنواع الاتصال وشبكاته.

## أولاً: مفهوم الاتصال ومستلزماته

إن الاتصال قديم منذ وجد الإنسان، حيث يعّد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية. ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالم

الاتصال وثماره في العلاقات التجارية، والاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء.

**1- تعريف الاتصال:**

إن كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكوّن قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد .. الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المُرْسِل (sender) والمُستقبل (Receiver).

فقد عرّف مايكل ويسترون (M. Weestroun) الاتصال بأنه: «**نقل المعاني، وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم**».

كما عرّفه إنجل باركنسون (A. Parkinson) بالقول أن الاتصال هو: «**عملية منظمة، ونظميّة، وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوّلة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها**».

ويرى آخرون أن الاتصال يعني: «**مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد**».

كما عرّف العلاق الاتصال بأنه: «**أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة**

**إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً.** وبهذا المعنى فإن العلاق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

ويؤكد ستانلي (Stanley) أن الاتصال عبارة عن **،عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة.**

يتضح من التعريفات أعلاه أن الاتصال هو:

أ- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (باتجاه واحد أو باتجاهين).

ب- عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال.

ج- أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن أداء وظيفة التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به.

د- تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، والإقناع، والتأثير ... الخ.

هـ- عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية.

و- عملية قد تكون نظمية، ومنظمة، بَيْد أنها قد تكون عفوية، أو تعبيرية، باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

## 2- مستلزمات الاتصال:

للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً. فقد وجد البرت هل (A. Hull) من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من (380) منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي، و (2638) فرداً، أن الاتصال الفعّال تحكمه مقومات، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه. ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي:

أ- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المُرسل (Sender) إلى المُستلم (Receiver). فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدّد كفاءة الاتصال.

ب- ملاءمة وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتُفقدها معناها ومغزاها. فالاتصال الالكتروني عبر الانترنت مثلاً قد لا يكون فعالاً أو مؤثراً بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للانترنت. ولا يعرفون كيفية استخدامه، أو لا يرغبون أصلاً باستخدامه.

ج- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المُرسل والمُستلم. فمن شروط الاتصال الفعّال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة، وإلاّ ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية، وليس لديه أحد يتحدّث بالصينية، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلاً.

د- أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدّونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يُفسد عملية الاتصال، ويُربك الجهات المستهدفة به. فنحن كثيراً ما نشكو ونتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه، أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين باتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا وعاداتنا وتقاليدنا (أي أن هذا النوع من الاتصال يحدث خارج نظام أو قواعد الاتصال السليم).

هـ- أن يكون البادئ بالاتصال (Communication Initiator) أو المرسل (Sender) قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح.

و- أن يكون المستقبل (Receiver) على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال.

ز- أن يكون المستقبل (Receiver) قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.

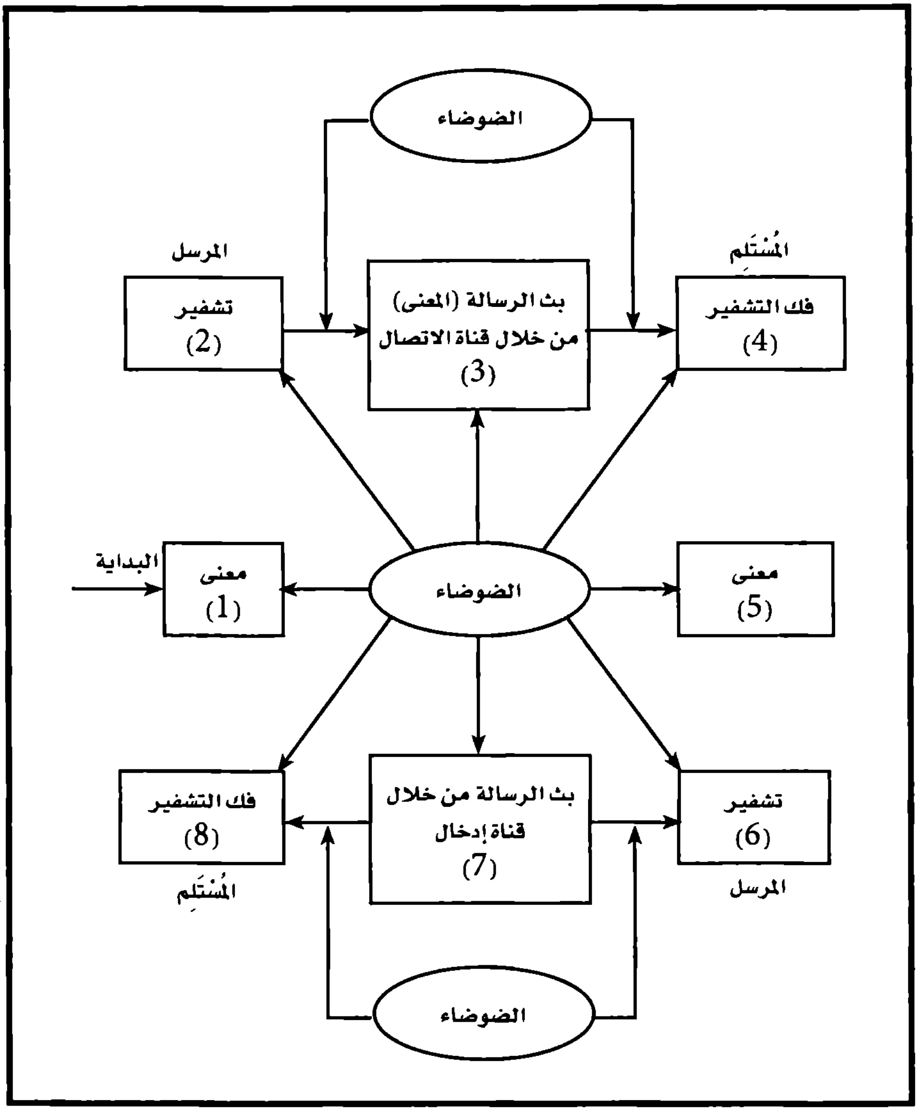
ح- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الاتصال.

ط- أن يكون الاتصال كفوءاً، ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال.

## ثانياً: عملية الاتصال وعناصرها:

أوضحنا آنفاً أن عملية الاتصال تنطوي على قدر عالٍ من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة. وتأسيساً على ذلك، فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية. فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معانٍ أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المُستقبل) بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال.

ويمكن تمثيل عملية الاتصال في الشكل التالي، حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر عملية الاتصال أو مكوناتها تباعاً.




عملية الاتصال

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، (ص493).

## 1- الرسالة أو المعنى:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المُستلم أو مستقبل الرسالة. وقد تكون الرسالة على

شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى. فالرسائل تتضمن معانٍ أو إيحاءات معينة.

2- **التشفير:**

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها، مثل قيام المُرسل باستخدام الحروف في الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

3- **قناة أو وسيلة الاتصال:**

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف، والنقّال، والانترنت، أو الفاكس، أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتيادي أو البريد المباشر ... الخ.

4- **فك التشفير:**

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها. ومن دون القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى «حوار طرشان» ولن يحقق أي من أهدافه.

5- **الضوضاء:**

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها. وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه. وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها. ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.

### 6- التغذية العكسية أو التغذية الراجعة

وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المُستلم لرسالة المُرسل. وتعطي التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مُستلم الرسالة لمضمونها.

ويرى العلاق في نموذج مقترح آخر لعملية الاتصال: أن نجاح الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة (مثل الإبلاغ، والإقناع، والتوجيه، والتأثير ... الخ) يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل:

1- المُرسِل.

2- المُستلم

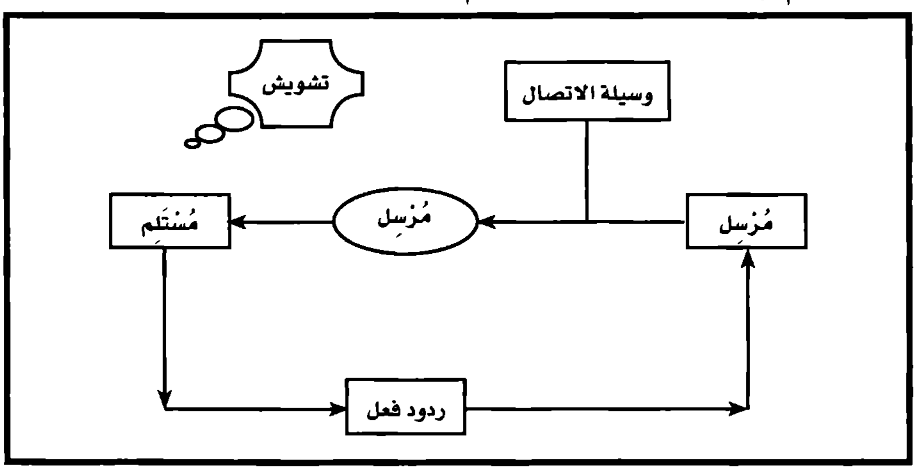
3- قنوات الاتصال

4- رموز الاتصال

5- شبكة الاتصال

6- ردود الفعل

ويوضح الشكل التالي نظام الاتصال المفتوح المقترح، حيث سنتناول مكونات هذا النظام بإيجاز على أمل مناقشة نظم الاتصال المختلفة لاحقاً.




**نظام الاتصال المفتوح**

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) إدارة التسويق، دار زهران، عمان، الأردن (ص140).

فالمُرسل يبدأ عملية الاتصال المفتوح لأن لديه أهداف محددة، **ورسالة** معينة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر **(المستلم)** ويرغب أن تصل بنفس المفهوم وتحقق الهدف المنشود. أما المُستلم فهو الذي يستقبل الرسالة، ويطّلع على فحواها، ويفهمها جيداً، بغض النظر عن وجود **التشويش** (أو الضوضاء)، وبخصوص **وسيلة الاتصال**، فهي عبارة عن وسائل يمكن من خلالها أو بواسطتها تدفق المعلومات من المُرسل إلى المُستلم. أما **ردود الفعل**، فإن نظام الاتصال ينبغي أن يكون مفتوحاً لإتاحة المجال الرحب لتبادل المعلومات بين المُرسل والمُستلم، وبين المُستلم والمُرسل من خلال ردود الفعل هذه. وعلى هذا الأساس، فإن عدم حصول ردود فعل على رسالة المُرسل قد يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- شدة وكثافة التشويش (أو الضوضاء).

ب- ضعف الرسالة أو المعنى أو غموضها.

ج- اختلاف الإدراكات بين المُستلم والمُرسل.

د- إخفاق في عنصريّ التشفير وفك التشفير.

هـ- ضعف أو تعقيد في شبكة الاتصال.

و- ضعف التخطيط لعملية الاتصال ذاتها.

ز- ضعف شخصية المُرسل أو المُستلم (أو كلاهما).

ح- ضعف وسيلة / وسائل الاتصال، أو اختيار الوسيلة / الوسائل غير الملائمة لطبيعة الرسالة.

ط- التوقيت الخاطئ لعملية الاتصال.

يتضح مما سبق ذكره أن فعالية الاتصال وكفاءته تعتمدان على توافر المستلزمات آنفة الذكر بالنوعية والتوقيت المناسبين. أما ردود الفعل فهي تجسيد أو انعكاس لكفاءة الاتصال وفعاليته. فالمدير الذي يوجّه العاملين لديه باتخاذ إجراءات

معينة لتحقيق أهداف محددة لن يكون سعيداً إطلاقاً ما لم يجد توجيهاته وقد تجسدت على أرض الواقع (ردود فعل). وبالتالي فإن نتائج الاتصال أو ثماره تتضح من خلال ردود الفعل المنشودة. والواقع أن نجاح عملية الاتصال في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم مُستلم الرسالة الاتصالية لمحتواها، وإنما يتوقف أيضاً إلى حد كبير على مقدرة المُرسل على تفهم المُستلم وعلى قدرة المُستلم على تفهم المُرسل. إنها علاقة تبادلية قائمة على الفهم المشترك.

## ثالثاً: نماذج الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر (المُرسل) إلى الجهة المستهدفة (المُستلم)، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً واحداً، وهو نقل المعنى بطريقة تمكّن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادراً على اتخاذ قرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعى إليه (أي تحقيق أهداف الاتصال).

والواقع أن هنالك العديد من النماذج الخاصة بالاتصال، والتي تجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة، سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها. ومن أبرز هذه النماذج وأكثرها شيوعاً الآتي:

### 1- النموذج التقليدي

يعدّ هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة، ويمكن تطبيقه في مجال الإعلان والترويج لأنه نموذج إقناعي. فالنموذج يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعلن أو أي مصدر للرسالة (المُرسل) عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري، وبالتالي فهو نموذج اتصال تقليدي جماهيري.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج يجد تطبيقاته أيضاً في مجال الاتصال

الرسمي وغير الرسمي، وأيضاً في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين. فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها:

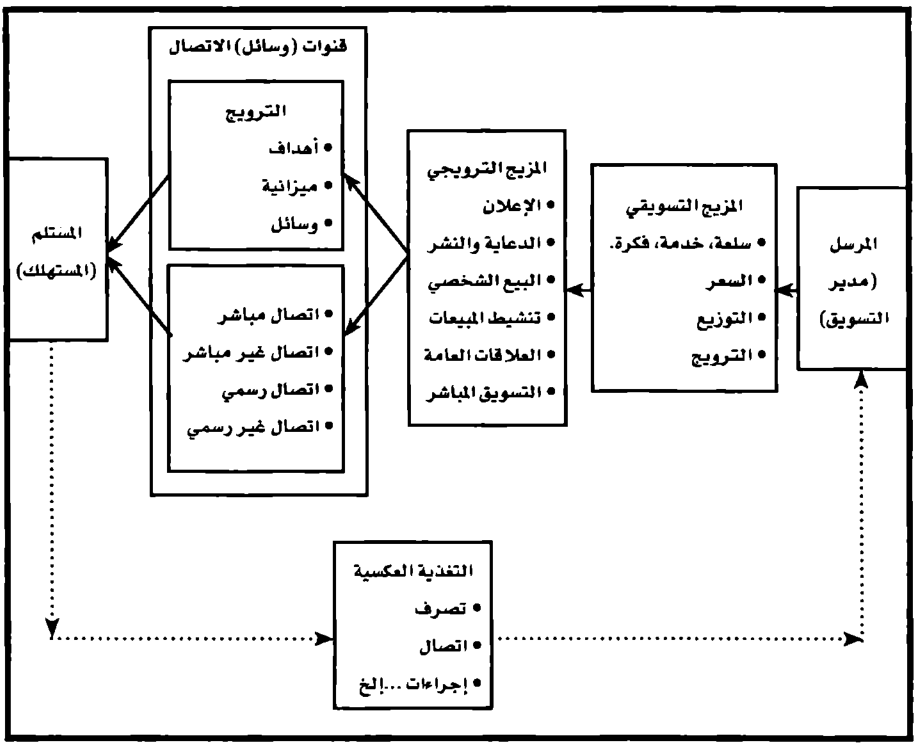
أ- مُستلم الرسالة　　　ب- الأهداف

ج- الرسالة　　　د- وسائل الاتصال

هـ- المُرسل　　　و- التغذية العكسية

ز- الضوضاء

وسنحاول مناقشة هذه العناصر التي يوضحها الشكل التالي وذلك بالتطبيق على إدارة التسويق في منظمة أعمال ما.




النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص20).

أ- المرسل:

ويعّد المرسل مصدر الرسالة؛ فقد تصدر الرسالة عن مدير التسويق الذي يوجهها إلى العاملين في إدارته. وقد يكون مصدر الرسالة تاجر التجزئة أو الجملة أو الوسيط الذي يتعامل بالمنتجات. ويتأثر رد فعل مُستقبل الرسالة بشعوره تجاه الوسيلة (القناة) التي تحمل الرسالة. ويضعف أثر الرسالة عند المستهلك (مُستلم الرسالة) إذا وصلته عن طريق وسيلة غير مرغوبة أو غير ملائمة.

ب- الرسالة:

وتعدّ الرسالة من حيث التصميم والمحتوى وتوقيت إرسالها عنصراً من عناصر الاتصال الفعّال. وينبغي صوغ الرسالة وفق حاجات ورغبات المُستلم بحيث تثير انتباهه، واهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).

ج- وسيلة الاتصال:

توجد عدة وسائل يمكن اعتمادها لنقل الرسالة مثل الوسائل الإعلامية (كالتلفزيون والراديو، والصحف والمجلات، والبريد المباشر ... الخ)، والمواجهة وجهاً لوجه (كالبيع الشخصي والمؤتمرات واللقاءات الشخصية المباشرة)، والدعاية والنشر، والوسائل الإلكترونية مثل الانترنت والأجندة الهاتفية النقالة، وشبكات الاتصال السلكي واللاسلكي الأخرى. وبقدر تعلق الأمر بالمثال الوارد في النموذج التقليدي للاتصال، فإن جميع عناصر المزيج التسويقي وعناصر المزيج الترويجي تتصل بالمستهلكين بطريقة أو أخرى. وغالباً ما يستخدم مدير التسويق أكثر من وسيلة للاتصال في الوقت ذاته طالما أن ذلك يعزز الاتصال.

د- مستلم الرسالة:

وهو المستهلك في النموذج التقليدي للاتصال، حيث يمكن تعريف المستهلكين مستلمي الرسالة بأنهم مجموعة من الناس يمكن التفكير فيهم أو النظر إليهم على أنهم مجموعة تجمعهم خصائص موحدة، ومصالح مشتركة، حيث يحاول مدير التسويق توجيه جهوده إليهم لبلوغ أهداف تسويقية معينة. والقاعدة الأولى في الاتصال أن يكون مدير التسويق قادراً على تحديد حاجات هؤلاء المستهلكين ورغباتهم، ومن

ثم استهدافهم بالاتصال وإشباع هذه الحاجات والرغبات.

### هـ- الأهداف:

فالترويج ينجح عندما تبدأ الشركة بأهداف واضحة ومعقولة. فالترويج يعدّ هنا بمثابة اتصال إقناعي ذي أهداف محددة. فعندما ترغب الشركة، مثلاً، بالعمل على خلق طلب أوليّ على أحد منتجاتها، فإنها ستوجه الترويج نحو الطلب الأولي، وبالتالي تركز إعلاناتها على السلعة ذاتها مثل الإعلان عن القهوة مقارنة بالشاي، دون الترويج والإعلان عن علامة أو ماركة تجارية محددة. ولكن إذا ما وجدت الشركة أنه من المفيد التركيز على ماركة معينة، فإنها ستقوم بالتركيز في إعلاناتها على الماركة أو العلامة تحديداً. وهنا تركز الرسالة الإعلانية على الأسباب التي تدفع المستهلك إلى تفضيل ماركة معينة على بقية الماركات المتاحة في السوق.

هذا يعني بوضوح أن أي رسالة إعلانية، أو غيرها، ينبغي أن تحمل هدفاً محدداً وقابلاً للقياس، ومعقولاً. وبالتالي، فإن الرسائل الاتصالية التي لا يكون لها أهداف واضحة ستؤثر بالسلب على كامل عملية الاتصال.

### و- التغذية العكسية:

من المؤكد أن مدير التسويق سيواجه عدداً من المشاكل الحساسة في تقييم النتائج المتأتية من الجهود الاتصالية الإقناعية التي يبذلها، ويمكن التعرف على تلك النتائج من خلال متابعة حجم المبيعات. إلا أن أرقام المبيعات قد لا تعكس بالضبط الجهود الاتصالية المبذولة. فقد تعطي هذه الأرقام انطباعات خاطئة، وبالتالي ينبغي على مدير التسويق متابعة التغذية العكسية الواردة إليه من السوق ذاتها. ومن دون تغذية عكسية حقيقية، يصعب على مدير التسويق تقييم نتائج عملية الاتصال.

### ز- الضوضاء:

وهي عوامل أو متغيرات غير مُخطط لها من شأنها أن تجعل مُستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المُرسل. وفي ظروف الضوضاء أو التشويش، ينبغي على المُرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من الأثر السلبي للضوضاء على عملية الاتصال، وإلاّ فإن الاتصال ذاته لن يكون فعّالاً بما يكفي لبلوغ

الأهداف المنشودة منه، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة.

## 2- نموذج الاتصال الرمزي

يُبنى هذا النموذج على أساس أن الفرد يستجيب للأفكار والمعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز. والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الالكترونية ووسائل الاتصال الالكترونية التمكينية للتأثير في المُستلم أو صاحب قرار الشراء.

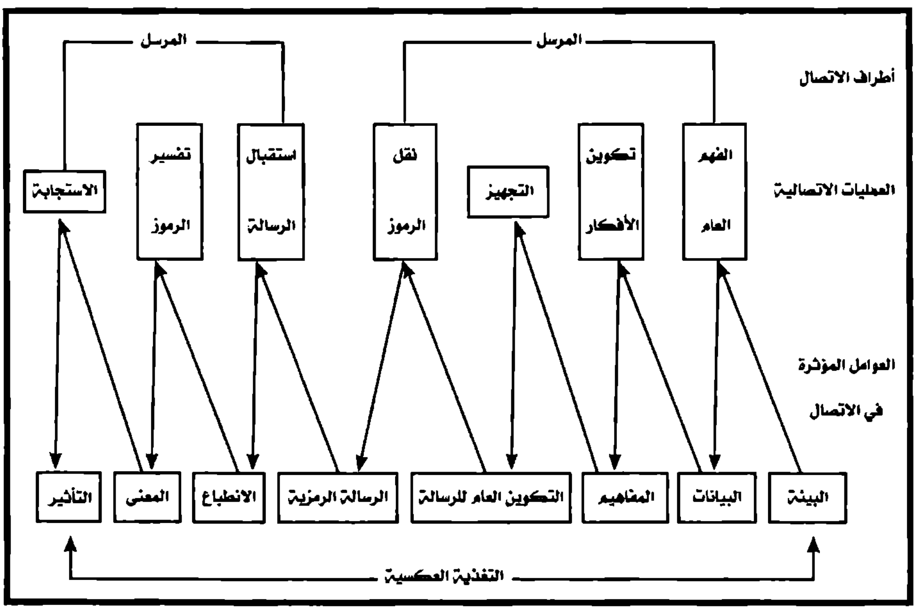
يتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية هي:

أ- أطراف الاتصال (المرسل والجمهور)

ب- العمليات الاتصالية

ج- العوامل المؤثرة في الاتصال.

ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الرمزي وعناصره، حيث سنقوم بتسليط الضوء على هذه العناصر بإيجاز تباعاً.




نموذج الاتصال الرمزي

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري. دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، (ص22).

**أ- أطراف الاتصال:**

وتتمثل في المُرسل منشئ الرسالة الاتصالية، والمُستقبل، وهو الجهة المستهدفة بالرسالة الإعلانية. ويتمثل المستقبل وفق هذا النموذج بالجمهور، ما يعني أن هذا النموذج عبارة عن نموذج للاتصال الجماهيري (على نطاق واسع).

**ب- العمليات الاتصالية:**

وتشتمل على كل ما يتعلق بالاتصال وعناصره المختلفة، بالإضافة إلى وسائل الاتصال ذاتها. فالفهم العام، وتكوين الأفكار، والترميز، ونقل الرموز تقع جمعيها ضمن العمليات الاتصالية. فالرسالة يجب أن تكون مفهومة من قبل المرسل ذاته، وإلاّ فقدت أهميتها، حيث أننا لا نتوقع أن يفهم المستلم رسالة غير واضحة أو مفهومة من قبل المُرسل. كما ينبغي أن تتضمن الرسالة أفكار معينة، وأن هذه الأفكار تحتاج إلى من يَقْدر على تكوينها وصوغها بطريقة سليمة، وأيضاً ترميزها ونقل هذه الرموز بشكل سليم ليكون المستلم قادراً على فهمها.

**ج- العوامل المؤثرة في الاتصال:**

وتتمثل في البيئة وعناصرها الداخلية والخارجية، ودقة البيانات التي تتضمنها الرسالة والمفاهيم الواردة فيها، والتكوين العام للرسالة (أي أسلوب صوغ الرسالة شكلاً ومحتوى). كما تشتمل هذه العوامل في حالة مستقبل الرسالة على الرسالة الرمزية، وانطباعه عنها، ومعناها، ومدى تأثير هذه الرسالة عليه. ومن الواضح أن هذه العوامل مجتمعةً لها تأثير كبير على فعالية عملية الاتصال.

ومما تجدر الإشارة إليه أن فعالية هذا النموذج تعتمد على توافر مجموعة من الشروط المسبقة، مثل:

- ∆ كفاية المعلومات ووضوحها لدى المُرسل والمستلم (أو المستقبل).
- ∆ الدقة في ترميز الرسالة.

∆ الدقة في استخدام التقنيات التمكينية لضمان اتصال رمزي فعال.

∆ التغذية العكسية الفورية.

∆ الوضوح التام في العلاقات بين المُرسل والجمهور المستهدف وفهم المرسل لحاجات الجمهور العام ورغباته.

## 3- النموذج الموقفي في الاتصال (نموذج الملاءمة)

يتصف هذا النموذج بالمرونة، ويؤسس على الفهم الكامل للعلاقات المتداخلة بين النظم التي تحكم الموقف، والشروط والظروف المحددة التي تعمل المنظمات في إطارها. ولهذا نجد أن هذا النظام قائم على أسس ديناميكية بسبب تغيّر نظم الارتباط، ويرتبط ذلك مع ظروف البيئة الديناميكي أصلاً والنظم السائدة فيها.

ويمكن تطبيق هذا النموذج في مجال الإعلان بعد الأخذ بنظر الاعتبار عدة متغيرات ومحددات أساسية للاتصال الإعلاني الإقناعي والإبلاغي، والتذكيري وعلى النحو التالي:

أ- تأثير ظروف البيئة على عملية الاتصال.

ب- وجود نظم فوقية في المجتمع تمثل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المؤثرة في الإعلان.

ج- وجود عدة بدائل في الاتصال، وعدة وسائل ترويجية (مثل الاتصال عبر الانترنت، أو الرسائل القصيرة SMS، أو من خلال الأجهزة الهاتفية النقالة Mobile، وغيرها).

د- وجود تباين في أذواق وتفضيلات المستهدفين بالاتصال الإقناعي أو الإبلاغي، أو التذكيري أو حصول مثل هذه التغيرات في أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.

## 4- نموذج الاتصال الإقناعي

ويعّد هذا النموذج من أبرز نماذج الاتصال الإقناعي التي يمكن تطبيقها في مجال الأعمال وغيرها من المجالات الحياتية. ولكي نفهم طبيعة هذا النموذج وفائدته، نرى من الضروري تعريف الاتصال الإقناعي في مجال الإعلان، وهو المجال الذي حقق فيه هذا النموذج نجاحات كبيرة عند التطبيق.

فالاتصال الإقناعي في مجال الإعلان هو عبارة عن اتصال يحدث عندما يوجّه المعلن عن قصد رسالة إعلانية بهدف إحداث تأثير مركّز على اتجاهات (مواقف) وسلوك مجموعة معينة مستهدفة من المستهلكين. ووفق هذا المفهوم يتضح أن الاتصال الإعلاني، أو أي اتصال فعّال آخر، يستلزم إضافة عنصرين جديدين إلى نموذج الاتصال الجماهيري، هما:

أ- العنصر التأثيري أو الإقناعي الذي يستهدف إحداث التأثير والاستمالة والإقناع.

ب- الرقابة والتحكم بالجوانب الخاصة بفعالية الرسالة الإعلانية وجوانبها الاقتصادية.

وهكذا نجد أن شبكات نظام الاتصال الإقناعي في الإعلان تختلف عن شبكات نظام الاتصال الجماهيري من حيث التصميم والعدد والعلاقات المركبة.

وقد تم تجربة هذا النموذج منذ أكثر من ثلاثين عاماً على العديد من الحملات الإعلانية في مصر، ولبنان، والأردن، كما تمت تجربته أيضاً في مجال العلاقات العامة، وفي بعض الحملات الإعلامية والإرشادية التي استهدفت إحداث آثار إقناعية تمهيداً لتغيير السلوك، وذلك في مجالات مثل الإسكان، وترشيد الاستهلاك، والتوعية الصحية، ومكافحة الجريمة .... الخ.

ومما تجدر الإشارة إليه أن معظم نماذج الاتصال تشتمل على العناصر

الأساسية لعملية الاتصال، حيث تتم عملية ترتيب عناصر الاتصال هذه على أساس نموذج سريان الاتصال أو سريان الرسالة الاتصالية (Message flow) بحيث يبدأ كل نموذج منها بالقائم بالاتصال (المُرسل) ثم الرسالة، ثم وسيلة الاتصال، ثم الجمهور المستهدف.

إن نماذج كهذه قد تصلح للتطبيق في مجال الإعلام الذي قد يستهدف إحداث آثار معينة على الآراء والأفكار والقيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوك. إلاّ أن تطبيق مثل هذه النماذج في الإعلان أو في الاتصال الإقناعي بشكل عام لم يحقق النتائج المرجوة، وسبب ذلك يعود إلى أن الاتصال الإقناعي في الإعلان وفي غيره من المجالات يستلزم ضرورة إجراء تعديلات في ترتيب عناصر العملية الاتصالية، حيث تتفق أو تنسجم مع طبيعة الاستخدامات المطلوبة.

ولما كانت عملية الاتصال الإقناعي تستهدف إحداث تأثيرات محددة على سلوك فئات معينة من الجمهور واتجاهاتها، فمن المنطقي أن يبدأ نموذج الاتصال الإقناعي بالجماهير، ثم القنوات والوسائل والأشكال الاتصالية التي تصل إلى هذه الجماهير بأعلى تغطية ممكنة وبأقوى درجة من التأثير، ثم الرسالة الإقناعية التي تتناسب مع الجماهير وتناسب خصائص الوسائل والأشكال الاتصالية التي تم اختيارها، ثم القائم بالاتصال كمصدر معلومات من حيث نوعيته، وخصائصه، وقدرته على التأثير في الفئات المستهدفة.

وهكذا، فإن نظام الاتصال الإقناعي بحلته الجديدة يعيد ترتيب مكونات الاتصال وعناصره بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات طبيعة الوظيفة الاتصالية الإقناعية ويؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية الاتصال الإقناعي، ويخضع لمنطق التخطيط من حيث ضرورة البدء بدراسة المتغيرات المختلفة للموقف الاتصالي، ثم تحديد الأهداف، ومن بعدها تحديد المزيج الاتصالي بدءاً بالجمهور، فالوسائل، فالرسالة، فالمصدر، ثم دراسة النتائج والمخرجات المتحققة من خلال العملية الاتصالية، ومقارنتها بالأهداف الموضوعة، بعدها يتم تصحيح وترشيد المدخلات

الاتصالية الجديدة لزيادة كفاءة الاتصال كعملية متواصلة. وهكذا، فإن هذا النموذج يتضمن مجموعة متكاملة من المكونات المترابطة والمتفاعلة وفق ترتيب وأولويات معينة وذلك على النحو التالي:

أ- جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وتشمل البيانات الخاصة بمتغيرات أساسية مثل: المتغيرات البيئية، والمستهلكين، ووسائل (قنوات) الاتصال، والمتغيرات التسويقية.

ب- تحديد أهداف عملية الاتصال الإقناعي.

ج- تحديد مزيج الاتصال الإقناعي الذي يشتمل على:

Δ فئات جمهور المستهلكين المستهدفين.

Δ قنوات الاتصال الإقناعي وأشكاله ووسائله.

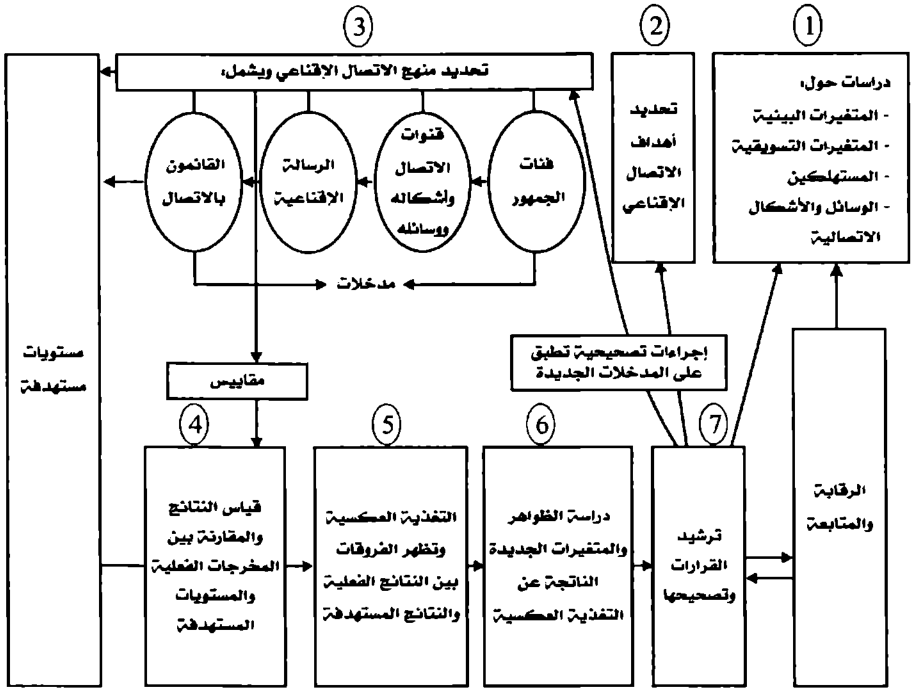
Δ الرسالة الإعلانية من حيث الشكل والمضمون.

د- قياس النتائج والمقارنة بين المخرجات الفعلية والمستويات المستهدفة.

هـ- التغذية العكسية، والتي تُظهر الفروقات بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة.

و- دراسة الظواهر والمتغيرات الجديدة الناجمة عن التغذية العكسية.

ز- تصحيح القرارات وترشيدها، والقيام بإجراءات تصحيحية تطبق على المدخلات الاتصالية الجديدة. ويوضح الشكل التالي نموذج الاتصال الإقناعي.




**نموذج الاتصال الإقناعي**

المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) الترويج والإعلان التجاري، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، (ص26).

إن نجاح هذا النموذج الإقناعي، والذي يمكن تطبيقه على حالات كثيرة غير الإعلان، يعتمد على مجموعة من المعايير والشروط التي ينبغي توافرها في نموذج كهذا ومن أبرز هذه الشروط الآتي:

أ- أن يكون للاتصال الإقناعي هدف محدّد.

ب- أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة وغير قابلة للاجتهاد والتأويل.

ج- أن تكون الرسالة قابل للتصديق (أي أن تكون مصداقيتها عالية).

د- أن تكون محتويات الرسالة متماشية مع حاجات الجمهور ورغباته.

هـ- أن تكون الدعوة الإعلانية ملائمة للظروف القائمة.

و- أن يتم إشباع الحاجات بوسائل وطرق لا تتعارض مع القيم الاجتماعية.

والواقع، أن نموذج الاتصال الإقناعي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- العنصر الخاص بالشخص المبدئ أو المنشئ للاتصال (أو المصدر)، حيث يتضمن هذا العنصر المكونات التالية:

Δ مجموعة من الموضوعات والقضايا الإقناعية المحددة والمفهومة.

Δ دراسات متعمقة وتحليلية للجمهور المستهدف.

Δ رسائل إقناعية تصاغ بأساليب مبتكرة.

ب- العنصر الخاص بوسائل (أو قنوات) الاتصال المستخدمة.

ج- العنصر الخاص بالجمهور المستهدف بعملية الاتصال، ووسائل التأثير فيه، ويتضمن ما يلي:

Δ تفسير الرسالة الإقناعية في ضوء الخبرات والاتجاهات والقيم.

Δ استثارة الدوافع والحاجات لدى الجمهور، بما يتماشى مع الدعاوى الإقناعية.

Δ استجابة الجمهور.

Δ فورية الاستجابة ودقتها وشمولية الحلول المقترحة.

# تمارين عملية

قم بإنجاز التمارين التالية محدداً جوابك في الحيز المخصص للإجابة.

**التمرين الأول:** قم بإعداد رسالة موجهة إلى كبار عملائك تتضمن معلومات تتعلق بطرح مُنْتَج جديد في السوق بمواصفات فريدة. ركز في الرسالة على منافع المُنْتَج بالدرجة الأولى لإقناع عملائك بالشراء.

| نص الرسالة |
| --- |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

**التمرين الثاني:** حاول أن تلقي خُطبة أو توجّه العاملين لديك شفوياً، من خلال اللقاء المباشر معهم، لإيلاء اهتمام أكبر وتقديم رعاية أفضل لزبائن شركتك أو عملائك. افترض أنك تقدم خدمات فندقية وسياحية، على مستوى 5- نجوم.

| نص الخُطبة أو التوجيه الشفاهي |
| --- |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

**التمرين الثالث:** وجّه خطاباً (أو رسالة أو مذكرة) تحريرية للعاملين في منظمتك تدعوهم فيها إلى مضاعفة جهودهم خلال فترة الذروة، مع العلم أن منظمتك تعمل في مجال الفندقة والضيافة، وأن نزلاء الفندق لديك من أصحاب الدخول العالية والذوق الرفيع، وهم من بين أكبر نزلائك ربحية بالنسبة لمنظمتك.

| نص الرسالة أو المذكرة أو الخطاب |
| --- |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

**التمرين الرابع:**

A- أجب عن السؤال التالي:

ما نوع وسيلة الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال رسالة منك إلى العاملين في المكتب الأمامي في شركة لتأجير السيارات؟ برر أسباب اختيارك لهذه الوسيلة.

B- ما الشيء الذي ينبغي على المُرسل (Sender) عمله لكي يكون مستقبل الرسالة (Receiver) قادراً على فهمها واستيعابها والتفاعل معها؟

**التمرين الخامس:** لنفترض أنك تعمل في مجال حساس جداً يتطلب أن تكون رسائلك الاتصالية واضحة، لا يشوبها أي تشويش إطلاقاً وإلاّ فقدت معانيها، وصُعب على المستهدفين بها فهمها أو استيعابها. كيف يمكنك تجنّب التشويش رغم أنه عنصر قائم في أي نظام اتصال؟

**التمرين السادس:** باعتبارك مستشاراً لشؤون الاتصالات والتواصل مع عملاء الشركة والعاملين فيها أيضاً، جاءك المدير التنفيذي شاكياً من ضعف أو انعدام ردود الفعل (التغذية العكسية أو التغذية الراجعة) من عملاء الشركة والعاملين فيها، على العديد من الرسائل التي وجهها هذا المدير التنفيذي للعملاء والعاملين خلال الشهر الفائت.

هل بإمكانك توضيح أسباب ذلك للمدير التنفيذي الذي يبدو محبطاً، وفاقداً للأمل بجدوى الاتصالات؟

**التمرين السابع:** من خلال فهمك للنموذج التقليدي للاتصال الجماهيري، حاول أن تعرف كيف يمكنك كشركة معنية بخدمة قطاع واسع من العملاء الراغبين بشراء خدمة الاتصالات الخليوية التي تقدمها شركتك استقطاب المزيد من هؤلاء العملاء، وتوسيع قاعدتهم بما يحقق لك كشركة وللعملاء أيضاً منافع متبادلة.

استخدم هذا النموذج حصرياً لتوسيع قاعدة العملاء، والتزم بعناصره.

**التمرين الثامن:** أين يكمن الخلل في وسائل الاتصال التالية والمستهدفين بالرسائل الاتصالية المنقولة عبرها؟

| الوسيلة | المستهدفون بها | الخلل |
|---|---|---|
| التلفزيون | رجال الأعمال | ؟ |
| الإذاعة | طلبة الجامعات والمعاهد | ؟ |
| الانترنت | المستهلكون من ذوي الدخول المحدودة وكبار السن | ؟ |
| الاتصال المباشر وجهاً لوجه | المستهلكون / العلماء المنتشرون على مسافات جغرافية شاسعة | ؟ |
| الصحف | ربات البيوت | ؟ |
| الموبايل | سكان القرى النائية | ؟ |
| الرسائل والتقارير التحريرية | المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية | ؟ |

**التمرين التاسع:** طلب مدير عام الشركة منك إيصال رسالة تحريرية إلى فئة كبار العملاء في الشركة لإقناعهم بحضور حفل استقبال يقام على شرفهم، وتعرض على هامشه أحدث منتجات الشركة المؤلفة من أجهزة اتصال خليوية وشبكات اتصال خاصة بمنظمات الأعمال.

ما هي أبرز وسائل الاتصال التي تلجأ إليها للاتصال والتواصل مع كبار العملاء وتشجيعهم على حضور حفل الاستقبال هذا؟

حدد هذه الوسائل بدقة، مبرراً أسباب استخدامها.

| الوسيلة | سبب الاستخدام |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**التمرين العاشر:** لنفترض أنك ترغب بإقناع الطلبة بشراء قرطاسية أو مستلزمات معينة تهم هذه الشريحة من المستهلكين. حدد:

أ- نوع وسيلة الاتصال المفضلة؟

ب- محتوى الرسالة الاتصالية؟

ج- أبرز عناصر المحتوى لكي تكون الرسالة الاتصالية مُقنعة؟

**التمرين الحادي عشر**: ما هي برأيك أبرز أهداف الاتصال التي ينبغي على المنظمة تحديدها مقدماً لضمان فاعلية الاتصال وكفاءته؟ حدد إجابتك في ضوء المنظمات التالية:

أ- جامعة خاصة:

ب- مسرح راقٍ:

ج- سوبر ماركت:

**التمرين الثاني عشر:** طلب منك رئيس مجلس إدارة شركة طيران التفاعل مع المسافرين على متن شركتك، وليس مجرد الاتصال بهم.

كيف السبيل إلى ذلك؟

وما هي وسيلة / وسائل الاتصال الأكثر كفاءة وفعالية في هذه الحالة؟

**التمرين الثالث عشر:** شركتك تمر بصعوبات مالية كبيرة تهدد بقاءها. أنت ترى عن قناعة تامة بأن للعاملين دوراً في التخفيف من هذه الصعوبات إذا ما قبلوا بتقديم تضحيات من أجل بقاء الشركة.

كيف تخاطبهم... وما هو محتوى الرسالة المُقْنع الذي ينبغي استخدامه، وكيف يكون الاتصال:

أ- وجهاً لوجه مع جميع العاملين؟

ب- شفاهية من خلال مقابلات فردية؟

ج- من خلال مذكرات تحريرية؟

أم ماذا؟

**التمرين الرابع عشر:** جاءك صديق يطلب منك أن تعدّ له خطاباً (رسالة) تُقنع فيها رئيسه في العمل بزيادة مرتبه، علماً أن هذا الشخص كفء وملتزم جداً، ويحترم العاملين في الشركة، وإنجازاته معروفة وموثقة. لكن لأسباب غير معروفة أو مشوشة، لم يحصل على زيادة في المرتب.

ما هي أبرز الأمور التي ينبغي التركيز عليها في هذا النوع من الرسائل؟ حددها فقط، شريطة أن تكون مؤثرة ومقنعة.

# الفصل الثاني
# أنواع الاتصال وشبكاته

# تقديم

تمثل التقارير بأنواعها والخُطب الشفاهية والتوجيهات والمذكرات رسائل اتصالية تخدم أغراض مختلفة، وتنتقل عبر وسائل اتصال مختلفة أيضاً. فالاتصال، سواء كان على شكل تقرير تقليدي أو الكتروني، أو بحث، أو دراسة، أو مجرد خطبة، يتم وفق نوع الرسالة وشبكات الاتصال المختلفة. كما أن للاتصال اتجاهاته التي تقرر كيف تمر الرسالة الاتصالية من المُرسل (Sender) إلى المستلم (Receiver). علاوة على ذلك، تعتمد كفاءة الاتصال وفعاليته على نوع الاتصال واتجاهاته، والشبكات المستخدمة لإحداث الأثر الاتصالي في الجهة أو الجهات المستهدفة.

هذه المواضيع وغيرها سنتناولها بالتفصيل في هذا الفصل. كما سنخصص في نهاية الفصل تمارين عملية مفيدة تمكّن القارئ من فهم مادة الفصل واستيعابها بشكل كامل.

## أولاً: الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية

يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات إلى **الاتصالات الشفوية، والاتصالات المكتوبة (أو التحريرية)، والاتصالات غير اللفظية، والاتصالات البصرية.**

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المهمة من أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، كما سنتطرق إلى **الاتصالات الإلكترونية** باعتبارها تمثل ثلاثة أنواع من الاتصال هي: الاتصال المكتوب والاتصال الشفوي، والاتصال البصري معاً.

### 1- الاتصالات الشفوية

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة. ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي:

أ- المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

ب- المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات .. الخ.

ج- الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تعدّ الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن.

أما بالنسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والاستنتاجات المهمة التالية:

أ- يشكل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا، ما يزيد عن 99% من إجمالي الاتصالات.

ب- تجد الثقافات أعلاه راحة أكبر وسهولة أعظم في الاتصال والتواصل اللفظي.

ج- تميل الثقافات أعلاه إلى البساطة في العيش والتحاور، ولهذا فإن الاتصال الشفهي يمكنّها من التفاعل وفق نمط الحياة هذا، بعيداً عن الاتصال التحريري المقيّد لحرية التعبير من وجهة نظر شعوب هذه القارات.

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفهية مزايا كثيرة أخرى، أهمها الآتي:

أ- تسمح الاتصالات الشفهية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وبسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى.

ب- تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

د- سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له، كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى مشابهة.

هـ- العفوية، والصدق، وقوة التأثير، حيث أن الاتصال الشفهي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان، وغالباً ما يتسم بالعفوية. كما أن قوة الصوت أو نبرته قد يكون لها وقعاً كبيراً على المستهدفين به. فالخطابة على أصولها تعدّ نوعاً من الاتصال الشفهي، ونحن ندرك الدور التأثيري والإقناعي الكبير للخطب الفعالة على الجمهور المستهدف.

إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من بعض المشاكل والصعوبات، مثل:

أ- الضوضاء، حيث غالباً ما ترافق الاتصال الشفهي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة الشفهية. فمن الصعب أحياناً منع أو تقليص شدة الضوضاء، خصوصاً أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة وغيرها.

ب- تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة لملاقاة الجمهور المستهدف وجهاً لوجه. أما الاتصالات الهاتفية، فقد تكون تكاليفها كبيرة مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.

ج- الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إرساله للجمهور المستهدف.

د- استنزاف الوقت، حيث يعدّ الاتصال الشفهي مستنزفاً للوقت والجهد معاً، ذلك أن عملية الاتصال الشفهي تتطلب مداخلات ومناقشات، وأن هذه المداخلات غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في حالة غياب أساليب وتقنيات إدارة الوقت، أو ضبط اللقاءات والتحكم بها.

## 2- الاتصالات المكتوبة (التحريرية)

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

ولهذا النوع من أساليب الاتصال عدة مزايا أهمها الآتي:

أ- سهولة التدوين والتوثيق، حيث أن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة، كما أن بعض المؤسسات والمنظمات لا تعترف إلاّ بالوثائق المصدّقة لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

ب- إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

ج- إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل.

د- إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور والرسوم والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.

هـ- إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأن، واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

و- إتاحة وقت كاف للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكينه من

الإجابة عنها بوضوح وتأن أيضاً.

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، مثل:

أ- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب- الافتقار إلى التفاعل بين مُرسِل الرسالة ومستلمها.

ج- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (Paperless Offices) التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات المكتوبة هي ليست الصيغة الأكثر استخداماً في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة كما يعتقد البعض، فنسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصال من المدير. فقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أن الاتصال التحريري أو المكتوب يعدّ وسيلة ضعيفة وليست فعالة.

### 3- الاتصالات الإلكترونية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفّر المال والجهد للأفراد والمنظمات. فشبكات

الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، مكّنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض. فتبادل المعلومات عبر شبكة الانترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب (التحريري) والشفهي. فالصور والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر. ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية/البصرية، فإنه أيضاً يتيح إمكانية الاتصال الشفهي. فمؤتمرات الفيديو، التي يتم بثها عبر الشبكات، تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعّم بالصورة والصوت معاً، وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال.

بَيْدَ أن الاتصالات الإلكترونية قد لا تكون متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الاتساع. وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

أ- محدودية انتشار الانترنت والشبكات الأخرى. فالفجوة الرقمية القائمة حالياً تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض ما زالوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة.

ب- ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظراً لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات.

ج- ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصاً بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جداً في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن الاتصالات الإلكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة والرسالة ذات الوصف الجيد والنوعية المؤثرة تصدر دائماً من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة.

### 4- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة. وتنطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة. ومن الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعدّ الأقدم تاريخياً، حيث استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة، وما زالت هذه اللغة تُستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية، وفي غابات الأمازون وأجزاء من القارة الهندية، كلغة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجال الاتصال والتواصل.

وتعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توحي برسالة أو معنى معين. وتقدّر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الاتصال تفوق 99% في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية.

وقد سُميت هذه الاتصالات باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تُفهم من قبل المُستلم اعتماداً على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مُرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته وإيماءاته.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالٍ من المصداقية وقوة التأثير على المُستلم، خصوصاً إذا ما أجاد المُرسل استخدامها. فالاتصالات غير اللفظية، وفق هؤلاء الباحثين، قد توحي بأشياء دفينة لدى مصدرها، ما جعلها أداة جيدة للحُكم على تصرفات مصدرها، أو إعطاء مفاتيح لشخصيته. فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تعدّ من الأدوات المهمة جداً في الحكم على شخصية ومواقف المتقدمين لإشغال الوظائف في العديد من المنظمات.

بَيْد أن الضرورة تقتضي الإشارة إلى أن لغة الجسد علم قائم بجد ذاته، وأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة. علاوة على ذلك،

تختلف لغة الجسد من ثقافة إلى أخرى، وبالتالي لا يمكن إعمام نتائجها أو مدلولاتها بسهولة ويسر. ورغم ذلك، فإن هذه الاتصالات تعطي مفاتيح ومؤشرات تصبح مؤثرة إذا ما أُجيد استخدامها وتفسيرها بالشكل الصحيح.

ونلخص في الجدول التالي بعض الرسائل والمعاني التي تحملها لغة الجسد.

| الرسالة عبر لغة الجسد | السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف أو حركات اليدين ... الخ |
|---|---|
| Δأريد أن أكون متعاوناً | - عدم مقاطعة الأرجل<br>- فك أزرار (السترة أو الجاكيت)<br>- عدم تحريك اليدين بشكل مستمر<br>- التحرك بالقرب من الشخص الآخر<br>- وجه مبتسم<br>- استخراج اليدين من الجيوب<br>- عدم مقاطعة الأيادي على الصدر |
| Δ أنا واثق | - عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه<br>- الوقوف باستقامة<br>- نظرة ثابتة للمقابل |
| Δ أنا عصبيّ | - التأفف والتشكي<br>- تضخيم نبرة الصوت<br>- حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم وعشوائي<br>التدخين بشكل متزايد |
| Δأنا أفضل منك | -النظر من فوق النظارات<br>- الإشارة بالأصابع تجاه المقابل<br>- الوقوف خلف المكتب<br>- العبث بطية البدلة أثناء الحديث |

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص496

### 5- الاتصالات البصرية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم، والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور والمستهدف. وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثير كبير على الجهود المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تُحدثه وسائل الاتصال الأخرى، وذلك للأسباب التالية:

أ- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف، حيث ثبت علمياً أن الصور والجرافيك تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة.

ب- سهولة تمييز الرسالة الصورية واستيعابها وفهم مدلولاتها مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية، أو حتى الاتصالات غير اللفظية.

ج- استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه، ويثير الاهتمام، والرغبة، والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات أو العبارات المجردة.

د- سهولة تجسيد الجرافيك والرسوم المتحركة عبر الاستخدام الصحيح لأدوات ووسائل العرض والتقديم الإلكترونية بالذات، وحتى التقليدية منها.

هـ- بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل إلى الذاكرة بسرعة، كما أنها تدخل إلى القلب من دون استئذان.

و- الجرافيك والرسوم المتحركة المفعمة بالألوان والإيقاعات والتأثيرات الصوتية توفر الجهد والوقت على المتلقي (المستلم)، وتحفزه على الاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

ز- سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة والكتابة. فهذا النوع من الاتصال يُستخدم على نطاق واسع

في بلدان كبيرة مثل الهند والصين، حيث معدلات الأمية عالية. وغالباً ما يكون الاتصال البصري فعالاً جداً إذا ما أُحسن تصميمه وإخراجه بالشكل الذي يتناسب مع الجمهور المستهدف.

ومما تجدر الإشارة إليه بصدد الاتصالات الشفوية، والمكتوبة، والإلكترونية، وغير اللفظية آنفة الذكر، أن الاختيار السليم لأي منها يعتمد على عوامل عديدة منها طبيعة الرسالة المراد إرسالها من حيث المحتوى والمعنى والجهات المستهدفة بها، وتوقيتات إرسالها، ومدى كونها رسالة مبتكرة أو أنها مجرد رسالة تقليدية لا جديد فيها. ففي الرسائل الشخصية القصيرة يمكن اللجوء إلى الاتصال الشفهي أو أساليب وأدوات الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي. أما في حالة الرسائل العامة أو النمطية ذات الطابع المتكرر، أو التفصيلية، فإنه يُفضل اللجوء إلى الاتصالات المكتوبة. وبإمكان الأفراد والمنظمات استخدام توليفة من هذه الوسائل كلما اقتضت الضرورة ذلك. وغالباً ما يتم اللجوء للاتصال الهاتفي الشخصي، أو البريد الإلكتروني لأغراض التذكير أو لاعتبارات المتابعة.

## ثانياً: الاتصال وفق اتجاهاته

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحور التالي:

### 1- الاتصالات الصاعدة:

يرى جيفلي (Jeffley) أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السّلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) الذي يشمل أيضاً الاتصالات النازلة والتي سنتناولها لاحقاً.

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصاً في منظمات التعلم (Learning organizations)، وتلك الموجهة بالعملاء، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جداً من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة. كما أنه يؤثر ويدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب. علاوة على ذلك، تعدّ الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة، مثلاً، نوعاً من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم، وربما شكاواهم، إلى المستويات الأعلى، للبت فيها، أو إيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء، والشكاوى، والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة. فحتى في التنظيمات الدكتاتورية، نجد أن هذه الاتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الدكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الأدنى للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث وتطورات.

### 2- الاتصالات النازلة:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعدّ الأكثر شيوعاً حيث تنساب المعاني والرسائل (مثل الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات .. الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال. وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

أ- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل

ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور. فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. ومن الأمثلة على ذلك الرسالة التي توجّه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب- تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

ج- الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي. ومن الأمثلة على ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.

د- التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. ومن الأمثلة على ذلك الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ- تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين وتعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها وتبني ذلك. علاوة على إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. ومن الأمثلة على ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.

### 3- الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي. وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحدّ من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته. ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة ين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى. من هذا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضاً على طلب المساعدة والتنسيق. ومن أبرز أشكال هذا النوع من الاتصالات الآتي:

أ- عمليات التنسيق التي غالباً ما تتم داخل الإدارة الواحدة، أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة. فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي تمكنها من بلوغ أهدافها.

ب- إيجاد حلول للمشاكل داخل إرادات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول، وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.

ج- تغيير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين. ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل، أو إجراء ترشيق للمنظمة.

## ثالثاً: الاتصالات غير الرسمية

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم،

فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظمية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس. وتعدّ قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً.

وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

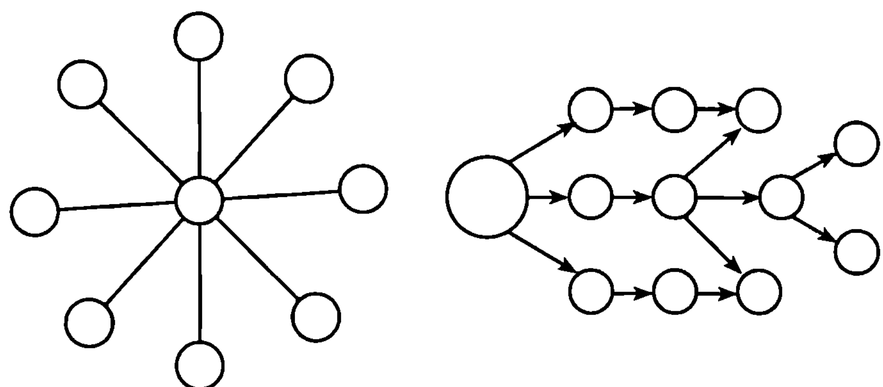
**1- الاتصالات العنقودية**

وتعدّ من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعاً واستخداماً، وتأخذ شكلاً شبكياً يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات. وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، وإلا أن بالإمكان المتميز بين نمطين اثنين هما:

أ- **سلسلة النميمة والغيبة**: وقد سُميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد. وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشيه الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات. وفي الغالب، تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين. وتتميز هذه السلسلة بأن مُرسل الرسالة يُبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

ب- **السلسلة العنقودية**، وتعدّ من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث

يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا. ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي:



(ب) عدة أشخاص يمررون معلومات للآخرين
(أ) شخص واحد يبلغ مجموعة من الأشخاص

أنواع الاتصالات العنقودية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007) الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (ص501).

## 2- الإدارة بالتجوال

ويعدّ هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً، إلاّ أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات. كما تتعاظم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية. والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء والزبائن، تشجع على اتباع الاتصال غير الرسمي (الإدارة بالتجوال) حيث غالباً ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تسير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأداءهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي.

### 3- الاتصالات غير اللفظية

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط آنفاً.

### 4- السلسلة الاجتماعية

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبداً.

## رابعاً: شبكات اتصال الفريق

جاءت شبكات اتصال الفريق استجابة لتعقد المنظمات وتعاظم مهامها ومسؤوليات القائمين عليها، والمسيِّرين لها. ولهذا السبب، جاء مطورو الهياكل التنظيمية بأفكار من شأنها ترشيق الهياكل التنظيمية وفتح مساراتها لتأمين التدفق الفعال للبيانات والمعلومات من خلال شبكات اتصال يُطلق عليها مصطلح شبكات اتصال الفريق. والواقع أن المنظمات تتألف ليس فقط من أفراد، وإنما أيضاً من فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية بكل معنى الكلمة. وتمكّن هذه الشبكات الفرق من الاتصال والتواصل فيما بينها بما يحقق أهداف التنظيم والمنظمة.

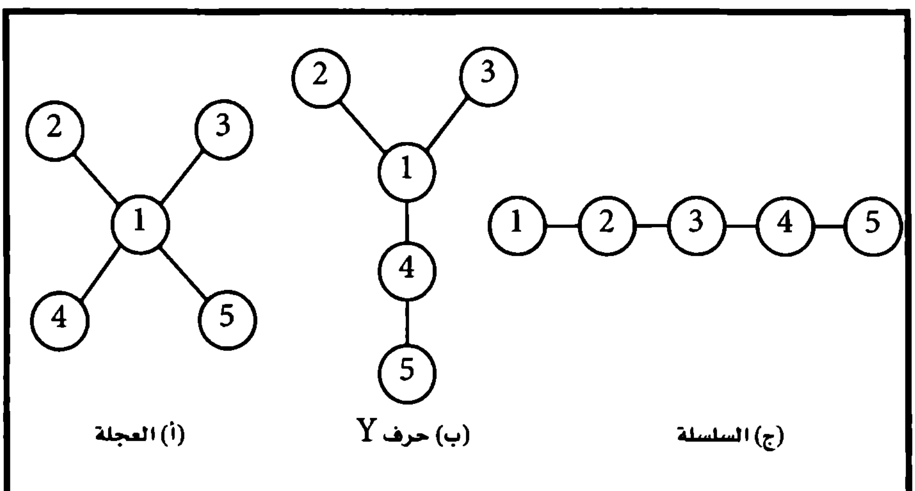
فشبكات الاتصال ما هي إلاّ أنماط للاتصال يتم من خلالها تدفق البيانات والمعلومات والأخبار بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما: المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق، وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. وتقسّم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال مركزية، وشبكات اتصال لا مركزية. وسنحاول تسليط الضوء على هذين النوعين من شبكات فريق العمل.

### 1- شبكة الاتصال المركزية

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلباً للتوجيهات أو توضيح الأمور، أو حل المشاكل. ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.

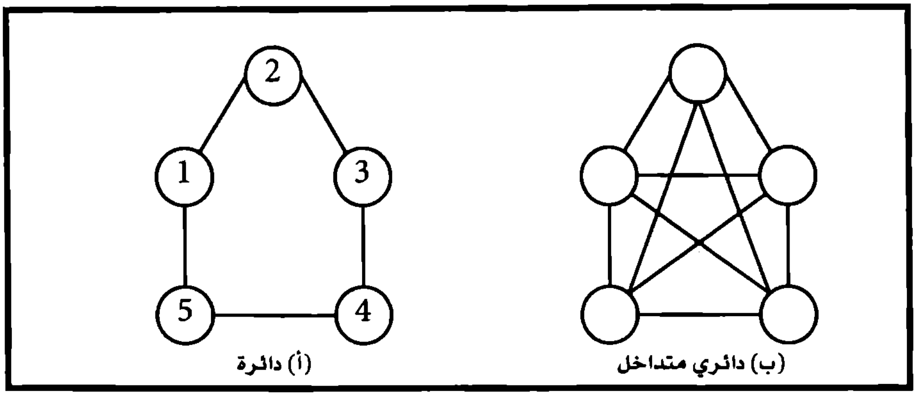
### 2-شبكة الاتصال اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض. ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين والمهنيين الذي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يُستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية .. الخ. وتوجد ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال المركزية هي: العجلة، وحرف Y، والسلسلة. أما أنواع شبكات الاتصال اللامركزية فهما اثنان: الدائرة، والدائري المتداخل. الشكلان التاليان يوضحان ذلك.




أنواع شبكات الاتصال المركزية

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، (ص502).

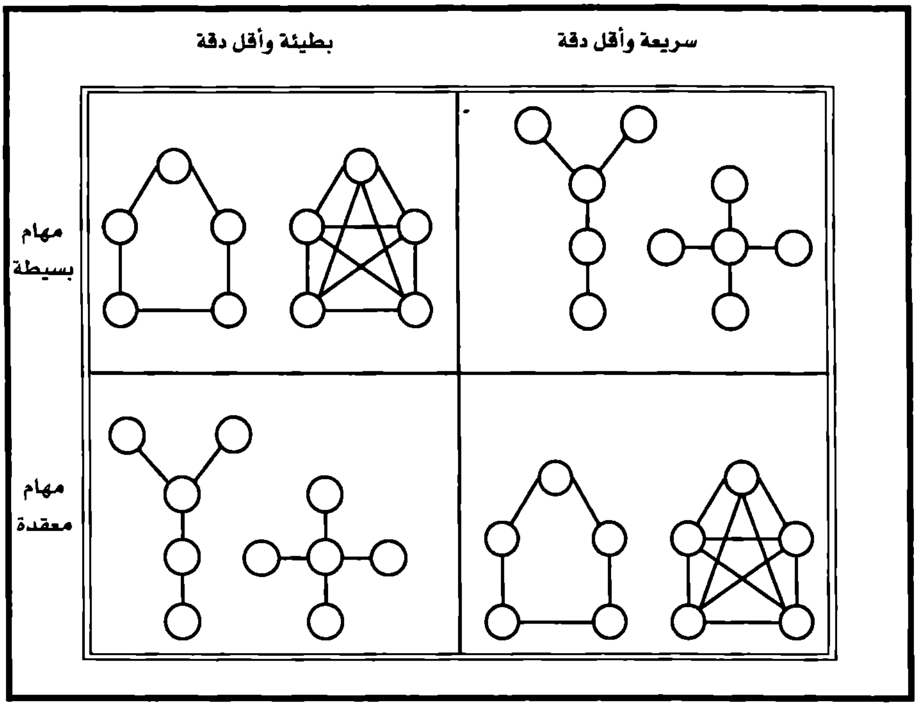



**أنواع شبكات الاتصال اللامركزية**

المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، (ص502).

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن التجارب والدراسات والبحوث الميدانية أثبتت أن لكل نوع من هذه الشبكات استخداماته ومجالاته، فشبكات الاتصال المركزية تصلح في المواقف البسيطة أو غير المعقدة والتي تتطلب قدراً عالياً من المرونة والسرعة. فالقرار يتخذه شخص واحد، حيث تنتقل إليه المعلومات والبيانات ليقوم بعدئذ باتخاذ ما يلزم من قرارات. بينما قد تختلف الحالة في الاتصال اللامركزي، لأن المشاكل البسيطة هنا قد لا تجد من يحلها بسهولة وسرعة لأن الحل قد يستغرق وقتاً أكبر وينطوي على مداولات ومناقشات بين أعضاء الفريق. وبالتالي، نقول، بالاستناد إلى الدراسات الميدانية بهذا الصدد، أنه في المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فعالية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط. كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصال اللامركزية فإنها أقل دقة في معالجة المشاكل البسيطة وأكثر دقة في معالجة المشاكل المعقدة.

ويمكن تلخيص هذه الأفكار في الشكل التالي:




شبكات اتصال الفريق

## خامساً: الاتصالات الخارجية

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول)، والموردين، والموزعين، وحملة الأسهم، والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة، والمصارف، ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك، والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح، وغيرها كثير. فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما تتأثر وتؤثر بحلقات كثيرة جداً، أهمها سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها. ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية، والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية، سواء التقليدية منها أو الإلكترونية، الشفهية أو التحريرية، تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:

1- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

2- توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

3- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعالياتها، والحصول على تغذية عكسية منه.

4- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.

5- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، والأرباح لأصحاب المنظمة، ثم رفاه المجتمع.

# تمارين عملية

**قم بإنجاز التمارين التالية محدداً جوابك في الحيّز المخصص للإجابة.**

**التمرين الأول:** قم بإعداد خطاب موجّه وجهاً لوجه للعاملين في قسم المبيعات تحثهم فيه على تعظيم المبيعات. ليكن كلامك معبراً ومقنعاً. استخدم عبارات للحفز قدر المستطاع، وقدّم وعوداً قابلة للتنفيذ.

**التمرين الثاني:** استخدم الهاتف للاتصال بالعاملين في المكتب الأمامي (خدمة الزبائن) لحثهم على الاهتمام بطلبات بعض الزبائن من ذوي الاحتياجات الخاصة. كيف تدير الحوار على الهاتف؟

**التمرين الثالث:** علق على العبارة التالية مدعماً جوابك بالأمثلة والشواهد.

«يشكل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا، ما يزيد عن 99% من إجمالي الاتصالات».

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**التمرين الرابع: أيهما تفضل كمدير تنفيذي:**

أ- التقارير التحريرية.

ب- اللقاءات المباشرة (الشفاهية).

علماً أنك تعمل في منظمة خدمية تقدم خدماتها مباشرة للعملاء.

برر أسباب تفضيلك لأي من هذين النوعين من الاتصال.

| | مبررات التفضيل |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**التمرين الخامس:** أنت لا تحب الضوضاء أو التشويش في الاتصال لأنك تريد أن تصل رسالتك إلى المستهدفين بها بوضوح ودقة تامتين.

أيّ من أنواع الاتصال يعدّ الأفضل في حالة كهذه؟

مع العلم أنك تعمل في مضمار الصناعة الدوائية.

**التمرين السادس:** في حالة وجود كم هائل من البيانات والإحصائيات التي تتطلب توثيقاً جيداً لكي يصار إلى مراجعتها والانتفاع بها في عملية صوغ القرارات...

أي نوع من الاتصالات يعدّ الأكثر جدوى وكفاءة؟

برر أسباب اختيارك لهذا النوع من الاتصالات.

مع العلم أن شركتك تعمل في مجال الاستشارات والدراسات والبحوث.

| مبررات استخدام هذا النوع من الاتصالات |
| --- |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

**التمرين السابع:** طلب منك مسؤولك في العمل إعداد تقرير مفصّل حول إنجازات دائرتك للعام 2009.

ما هو برأيك الأسلوب الأمثل لإعداد مثل هذا التقرير إذا كان المسؤول يرغب أيضاً بأن يكون للعاملين في الشركة رأي حول ما ورد في التقرير؟

هل أنتَ بحاجة إلى استخدام أكثر من نوع واحد من الاتصالات؟ قدّم من المبررات ما يدعم جوابك.

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

________________________________________

| المبررات |
|---|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

**التمرين الثامن:** أنت تعمل في شركة تقدم خدمات استشارية (إدارية ومالية) على الخط الفوري المباشر (Online). طلب منك المدير التنفيذي إعداد دليل يتضمن خدمات الشركة على مدى العامين القادمين. كما طلب منك إبلاغ عملاء الشركة بهذه الخدمات.

كيف السبيل إلى إعداد مثل هذا التقرير وإبلاغ المنتفعين به؟

**التمرين التاسع:** شركة (X) تتخصص في إنتاج وتسويق الأجهزة والمعدات الطبية الدقيقة، حيث غالباً ما تسوّق هذه المنتجات مباشرة للمستشفيات والمراكز الطبية عبر مندوبي مبيعات متخصصين. أرادت الشركة تعريف الناس بمنتجاتها بعد أن نجحت في إنتاج أجهزة لقياس مستوى السُكر في الدم، والضغط.

كيف يمكنك مساعدة الشركة في إيصال رسائلها الاتصالية للجمهور المستهدف، إضافة إلى تعزيز علاقات الاتصال والتواصل مع عملائها القائمين أصلاً؟

أ- حدد نوع الاتصالات المفضل لكلا النوعين من العملاء.

ب- اذكر أسباب اختيارك لهذا النوع / الأنواع من الاتصالات.

**التمرين العاشر:** ما هي الأسباب التي تدعو بعض الباحثين والممارسين إلى الاعتقاد بأن الاتصالات غير اللفظية (أو لغة الجسد) تتمتع بقدر عالٍ من المصداقية وقوة التأثير على المستلم أو المتلقي؟

هل بالإمكان استخدام لغة الجسد لنقل توجيهات أو معلومات إلى الجمهور المستهدف، ويكون لذلك نفس تأثير أنواع الاتصالات الأخرى؟

**التمرين الحادي عشر:**

أ- لنفترض أنك واثق مما تقول... ولديك ثقة بنفسك. كيف تجسّد ذلك باستخدام لغة الجسد؟

ب- لنفترض أنك أفضل من غيرك، علماً وكفاءةً وخبرات. كيف تعبّر عن ذلك من خلال لغة الجسد؟

**التمرين الثاني عشر:** في أي نوع من المجالات تكون الاتصالات الصاعدة الأفضل والأكفأ والأكثر تأثيراً مقارنة بالاتصالات النازلة؟

إعطِ أمثلة توضيحية داعمة.

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**التمرين الثالث عشر: ما هي أبرز استخدامات الاتصالات النازلة؟ حددها بدقة مدعماً جوابك بالأمثلة التوضيحية.**

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**التمرين الرابع عشر:** هل تعتقد أن الاتصالات غير الرسمية مفيدة للتنظيم الرسمي؟

أجب عن هذا السؤال من خلال استعراضك لكل من:

أ- الاتصالات العنقودية.

ب- الإدارة بالتجوال.

# الفصل الثالث
# مفهوم التقارير والنماذج وبُعدها الإداري

# تقديم

تعدّ عملية كتابة التقارير التقليدية أو الإلكترونية، وكذلك الخُطب والرسائل، والدراسات والأبحاث، من أصعب العمليات وأدقها لكثير من الناس، ذلك أن التقرير الجيد يجب أن يتضمن بعض الأسس والفقرات والآليات والأعراف المتعارف عليها دولياً، والتي من دونها لن يحقق التقرير الأهداف المرجوة منه. وعلى هذا الأساس، بدأ الاهتمام المتزايد من قبل الإداريين والباحثين والاستشاريين بفن كتابة التقارير وإعدادها، وأستحدثت لذلك عدة مدارس متخصصة مهمتها البحث عن أنجع الطرائق والأساليب لصياغة التقارير مهما كان نوعها أو مسمياتها، وتحديد أهدافها، وجَعْلها أكثر قدرة على التأثير في الناس عن طريق الصياغة الجيدة، والأسلوب الإقناعي والعلمي المتبع في إعدادها، والاختيار الصحيح لوسيلة الاتصال، وغيرها من مستلزمات التقرير الفاعل.

وسنحاول في هذا الفصل مناقشة مفهوم التقارير وبُعدها الإداري وذلك من خلال التطرق إلى عناصر تعريف تقنية التقارير الإدارية، وأبعادها، وأهمية التقارير للإدارة ولوظائف المنظمة، وأنواع التقارير ونماذجها، وأهدافها، وأساليب تصميمها، وسمات وخصائص التقارير الجيدة.

أما في الفصل الثالث، فسنتناول آليات ومهارات كتابة التقارير وإعدادها، والطرائق العلمية والعملية المستخدمة في هذا المجال، حيث سيكون الفصل الثالث مكرساً لإكساب القارئ مهارات كتابة التقارير والخطب الفعالة والمؤثرة.

## أولاً: مفهوم التقارير

تعرّف التقارير عادة بصيغ مختلفة وفقاً لأهدافها وخبراتها.

- تعود كلمة (Report) في أصلها اللاتيني إلى معنى (To Carry Back) أي العودة بالذاكرة إلى. وبهذا فإن التقرير يقصد به لغوياً وصف لأحداث أو مواقف سابقة.

- فالتقارير هي صيغ لتوثيق الحقائق حول موقف أو حدث معين، وتنظم هذه الحقائق عادة حسب أهميتها ودلالاتها والنتائج المستخلصة منها والتوصيات المناسبة حولها. وبذلك تعد التقارير شكلاً منظماً من المعلومات. وهكذا تصبح التقارير واحدة من منظومات الاتصال الرسمي في المنظمات.

- والتقارير عبارة عن وصف مكتوب للحقائق بهدف إيصال المعلومات بموضوعية حول قضية أو ظاهرة معينة أو جانب منها.

فهي إقرار أو توثيق لحقائق معينة. أي إنها عرض كتابي وأحياناً شفوي لأحداث ووقائع معينة.

- أنها تعبير يقصد به أية معلومات مكتوبة أو لفظية؛ وأبسط أشكالها الأخبار الشفوية التي يعرضها المرؤوس على رئيسه، ومن ثم النماذج الخاصة بتوثيق وتلخيص أداء الفرد أو إنجاز الأعمال، وكذلك المذكرات والمراسلات الرسمية، وأخيراً التقارير الدورية للتقييم والرقابة التي قد تصدر بشكل مطبوع أو مجلد.

- كما أن التقارير هي وثائق لوصف وتفسير أحداث أو ظواهر بعد التحقق منها واقتراح كيفية التعامل معها. فهي صيغ موثقة للاتصال الإداري لنقل المعلومات بين المستويات أو التشكيلات الإدارية المختلفة.

- أنها أيضاً صيغ متخصصة بعرض الحقائق وتوثيقها ونقلها بين المستويات أو التشكيلات الإدارية، بما يساعد مراكز القرارات في صنعها وتبليغها ومتابعة تنفيذها.

**فهي مجموعة معلومات منتظمة تقدم مؤشرات وصفية و / أو كمية عن الأحداث وتفسيرها أي تحديد أبعادها وكذلك أسبابها أو عواملها، وتوصيات لصيغ التعامل معها.**

- كما أن التقارير في جانبها الفني تمثل واحدة من التقنيات المهمة للعملية

الإدارية سواء على مستوى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة. وهي فن متميز في كل مراحل صنع القرارات واتخاذها. ولذلك عدها بعض الباحثين وظيفة من وظائف المدير، لأنها الأسلوب الفني الضروري لتمكين المدير من صنع القرارات واتخاذها، وكذلك تبليغها ومتابعة وتقويم مدى النجاح في تنفيذها، فهي تساعد المديرين على الإطلاع الكفء والمستمر على مجريات الأحداث في المنظمة وتقويم نتائج أعمالها.

- وبشكل عام يرى معجم إكسفورد (The Oxford English Dictionary) أن التقرير عبارة عن **«عرض منهجي لنتائج استقصاء أو بحث للحصول على معلومات محددة سلفاً، يقوم به شخص معين أو مجموعة أشخاص يتم تكليفهم للقيام بهذه المهمة».**

- كما يعرّف التقرير بشكل عام أو شمولي بأنه وسيلة من وسائل الاتصال وأداة فعالة من أدوات الرقابة والتحقق من سلامة التنفيذ والمتابعة والتقويم، والمطابقة بين الخطة المرسومة والسياسة العامة لتحقيق الهدف المنشود.

ومن التعاريف الأخرى للتقرير ندرج ما يلي:

أ- بحث تفصيلي لموضوع معين يشمل جميع مراحله، منذ كان فكرة حتى صار نتائج مدونة، ومرتّبة، ومدعمة بالحجج والبراهين والأدلّة.

ب- عرض كتابي أو تحليل للبيانات والظروف القائمة والنشاطات والحقائق والدراسات ونتائج البحث وتسجيل الآراء والتوصيات المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة محددة.

ج- عرض إقناعي، قد يكون تحريرياً أو شفاهياً، لأحداث أو معطيات، أو دلالات، أو توجيهات، وأي محتوى آخر يستهدف إحداث نوع من التأثير في الآخرين المستهدفين به. وهنا تدخل الخُطب والمباحثات والمناقشات ضمن إطار التقرير، وحبذا لو يكون الخطاب الشفاهي مدوناً ليصبح أقرب إلى صفة التقرير من مجرد كونه كلاماً عابراً.

## ثانياً: عناصر تعريف تقنية التقارير الإدارية

تتمثل هذه العناصر في الحقائق والمعطيات التالية:

**1- إنها وسيلة فنية لتحقيق:**

أ- الاتصال بين مراكز صنع القرارات الإدارية.

ب- التوثيق المعلوماتي للأحداث الإدارية.

ج- التنبؤ بالأحداث المستقبلية وإعداد الاستراتيجيات.

د- تشخيص الأداء وتقويمه.

**2- إنها أسلوب فني لبناء قاعدة معلوماتية كفء تساعد على توفير:**

أ- ذاكرة متكاملة عن أداء المنظمة وأحداثها التفصيلية.

ب- حلول منطقية لمعالجة مشكلات المنظمة.

ج- توجهات استراتيجية لتطوير وقائع المنظمة.

د- نظام للضبط والتقويم الذاتي لأعمال المنظمة.

**3- إنها أدوات فنية متكاملة تلتزم بمتطلبات:**

أ- منهجية البحث العلمي.

ب- تقنيات البحث العلمي.

ج- صيغ البحث العلمي.

د- تقييم وتحكيم البحث العلمي.

يلاحظ مما ذكر أعلاه أن التقارير الإدارية يجب أن تكون على قدر عالٍ من الدقة والوضوح لكي تكون مؤثرة أو مُحققة لأهدافها المرسومة. فالتقارير يجب أن تتسم بالدقة والوضوح، وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال اتباع منهجية علمية أو واقعية، واستخدام أدوات فنية متكاملة تكون متوافقة مع منهجية البحث العلمي وتقنياته وصيغه وطرائقه المختلفة، وإلاّ فإن من الصعب حقاً أن يكون للتقرير تأثير في اتجاهات الآخرين وسلوكهم، سواء كان ذلك في مضمار العمل أو الحياة الاعتيادية.

## ثالثاً: أهمية التقارير الإدارية

إذا كانت التقارير الإدارية توثيقاً لأداء المنظمة وأحداثها، فهي بالضرورة قاعدة معلومات متجددة تخدم كل الأطراف ذات الصلة بوجودها وبقائها، سواء قادتها أو العاملون فيها أو المتعاملون معها.

وسنحاول فيما يلي توضيح أهمية التقارير لهذه الأطراف:

### 1- أهمية التقارير للإدارة:

تعد التقارير واحدة من التقنيات الأساسية والضرورية للإدارة باعتبارها مراكز لصنع القرارات في المنظمة، تحتاج باستمرار إلى معلومات دقيقة وموضوعية تساندها في فهم متكامل للأحداث المتصلة بأعمالها. ويمكن القول بأن نجاح الإدارات يعتمد اعتماداً جوهرياً على كفاية منظومات التقارير الإدارية لأنها تمثل قاعدة المعلومات الأساسية للعملية الإدارية وعلى النحو الآتي:

#### أ- التخطيط والاستراتيجيات:

تعتمد سلامة الخطط والاستراتيجيات، اعتماداً جوهرياً على التقارير الإدارية وعلى وجه الخصوص تقارير الرقابة وتقويم الأداء، كونها توفر مؤشرات دقيقة عن مدى تحقق الخطط السابقة وعوامل النجاح والفشل والبدائل العلاجية لها. وبذلك يمكن إعداد الخطط والاستراتيجيات بصيغ أكثر تكيفاً للوقائع وتجاوزاً للمحددات.

### ب- التنظيم والتنسيق:

تعد التقارير الدورية أو الاستثنائية مصدراً جوهرياً لرصد وتشخيص الكثير من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المنظمة. فالمركزية الشديدة، والترهل الإداري / أو البطالة المقنعة، وارتفاع معدلات دوران العمل / أو عدم الاستقرار الوظيفي، والصراعات التنظيمية، لا يمكن كشفها وتعليل أسبابها دون وجود تقارير دورية متواصلة، وتقارير استثنائية تحلل المشكلات الآنية. فهي قادرة على تقديم العديد من المؤشرات الميدانية المساعدة للإدارة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل وعملياته.

### ج- التوجيه والحفز:

تمثل التقارير الإدارية قاعدة أساسية لنظام الاتصالات والمعلومات كإطار عملي لنظم القرار في المنظمة. ولذلك تكون التقارير مطلباً ضرورياً لصانعي القرارات سواء في مستوى صنع واتخاذ القرارات أو في مستوى متابعة مستوى تنفيذ هذه القرارات. فالتقارير هي أنسب الصيغ لممارسة القائد دوره الرقابي والتقويمي وبالتالي لممارسة دور فاعل في حفز مرءوسيه نحو إنجاز الأهداف.

### د- الرقابة وتقويم الأداء:

تعد التقارير الإدارية بمثابة التقنية الأساسية لنظم الرقابة وتقويم الأداء. فلا مجال لممارسة وظيفة الرقابة وعلى وجه الخصوص في صيغها المتقدمة (تقويم الأداء) دون أن توثق نتائج العمل الرقابي في تقارير نمطية تنتظم فيها المؤشرات الدقيقة عن الأعمال والأحداث والنتائج المتصلة بها. فالتقارير تستطيع أن تقدم قاعدة معلوماتية متجددة مساندة لتصميم المعايير الرقابية وتحديثها، وكذلك قاعدة معلوماتية عن مدى أو مستوى تحقق هذه المعايير ميدانياً وتعليل ذلك.

## 2- أهمية التقارير لوظائف المنظمة:

يمكن إدراك أهمية التقارير على مستوى الوظائف التقليدية للمنظمات على النحو الآتي:

### أ- الوظائف الفنية:

مثل العمليات الإنتاجية وعمليات الصيانة والإدامة، وعمليات الرقابة على الجودة حيث تتوقف كفاءة العمليات الإنتاجية على سلامة تصميم الخطط الإنتاجية، وتنظيم وتنسيق انسيابيتها ومدى ارتباطها بخطط فعاليات الصيانة والإدامة. كما أن خطط فعاليات الرقابة والجودة لن تكون سليمة دون اعتمادها على نتائج الخطط السابقة التي يتم توثيقها بالضرورة في التقارير الدورية لأداء تلك العمليات.

### ب- الوظائف البيئية:

أنشطة التسويق / البيع، وأنشطة إدارة المواد / الشراء والتخزين، وأنشطة العلاقات العامة: تعتمد كفاءة هذه الوظائف وفاعليتها في بناء علاقات إيجابية ناجحة مع بيئة المنظمة، على المعلومات الموثقة عن الموقف البيئي، وبخاصة الموقف التنافسي للمنظمة في السوق وتغيرات منحنى المبيعات المتحقق فعلاً، وكذلك على مستوى استجابة المجهزين / الموردين، وعلى مستوى الأداء المخزني المتحقق. ولن .تجد مؤشرات دقيقة عن هذه الأداءات البيئية دون توثيقها في تقارير دورية عن هذه الأنشطة، توفر قاعدة معلومات متجددة ودقيقة تساعد في إعداد تصميم المزيج التسويقي والمزيج الترويجي والمزيج الشرائي ومزيج التخزين بصيغ متكاملة ومنسقة. إلى جانب ذلك تعد التقارير الدورية لوظيفة العلاقات العامة إطاراً معلوماتياً ضرورياً لتطوير علاقات المنظمة مع فئات جمهورها وهذا ما سنوضحه بالتفصيل في المحور الثالث لأهمية التقارير.

### ج- الوظائف التكيّفية:

إدارة الموارد المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الخدمات حيث يعتمد نجاح

هذه الوظائف اعتماداً جوهرياً على وفرة المعلومات عن الأداء السابق بما تتضمنه من مؤشرات عن المحددات والفرص ونقاط القوة سواء على مستوى سمات الموارد البشرية أو الموارد المالية أو الخدمات المتاحة. وفي الحقيقة لا يمكن الحصول على تلك المؤشرات دون توثيق منظم في تقارير دورية عن توفير وتفعيل تلك الموارد للمراحل السابقة.

**د- الوظائف التطويرية:**

نظم المعلومات الإدارية، ونظم البحوث والدراسات، ونظم التطوير التنظيمي حيث أننا لسنا بحاجة للتذكير بأن نظم المعلومات، ونظم البحوث والدراسات، ونظم التطوير التنظيمي هي في جوهرها أطر لاستقراء وتوثيق الوقائع وتحديد سماتها أو خصائصها الإيجابية والسلبية وصولاً إلى استنباط البدائل المناسبة لتطوير هذه الوقائع وفقاً لمتطلبات الاستمرار والبقاء التي تفرضها البيئة. وهكذا تصبح التقارير الإدارية بمثابة قاعدة هذه الوظائف ونتيجتها.

## رابعاً: أساليب تصنيف التقارير وأنواعها

### 1- تصنيف التقارير

تصنف التقارير بصيغ مختلفة وذلك وفقاً لأهداف التصنيف وغاياته، وكالآتي:

أ- فإذا كان المقصود من التصنيف تحديد الغاية أو الهدف المطلوب من التقارير، فإن بالإمكان تصنيفها إلى عدد كبير من أنواع التقارير مثل التقارير: الرقابية أو الاجتماعية أو الإعلامية أو الوصفية أو التشخيصية أو التحليلية أو التفسيرية أو العلاجية أو التطويرية.

ب- أما إذا كان التصنيف بحسب الصيغ المعتمدة لإعدادها فإنها قد تكون نمطية وهي غالباً مقننة وروتينية أو قد تكون غير نمطية وبالتالي يمكن التجديد في صياغتها.

ج- كذلك الحال عندما يكون التصنيف بحسب مواعيد إصدارها حيث تكون دورية منتظمة وفقاً لمواعيد تتفق مع غاياتها كأن تكون شهرية أو فصلية أو نصف سنوية، كما قد تكون التقارير استثنائية يتم إعدادها بطلب وفقاً لحاجات طارئة أو آنية.

د- وتصنف التقارير غالباً وفق التخصص الوظيفي أو المهني، فهناك تقارير الإنتاج، والصيانة، والتمويل، والسلامة، والتسويق، والمخازن، والحراسة، والصيانة، والنقل...الخ.

هـ- كما تصنف التقارير بحسب رسميتها، فهناك تقارير رسمية تعبر عن المواقف والحقائق التي تقرها وتعترف بها الجهات الرسمية المفوضة بذلك، وهي عادة تمثل إدارات وظيفية محددة. كما قد تصدر التقارير بصيغ غير رسمية عن جهة غير مفوضة بإصدارها، وقد لا تعترف الجهات الرسمية بها، ولذلك تسمى هذه التقارير أحياناً بالتقارير الشخصية.

و- ويتم تصنيف التقارير أحياناً بحسب حجمها، فهناك تقارير طويلة مثل؛ الدراسات والبحوث وتقارير الأداء، وتقارير قصيرة مثل: المذكرات؛ ونماذج سير العمل ونماذج الفحوصات ونماذج جدول تصنيف.

## 2- أنواع التقارير

### أ- حسب الهدف منها:

أخبارية، إعلامية، وصفية، رقابية، تشخيصية، تحليلية، تفسيرية، علاجية، تطويرية.

### ب- حسب صيغ إعدادها:

نمطية (مقننة) (روتينية)، وغير نمطية (غير مقننة) (متجددة).

ج- حسب تخصصها الوظيفي:

إنتاج، إدامة، تمويل، سلامة صناعية، تسويق، مخازن، حراسة، صيانة، نقل.

د- بحسب مواعيد إصدارها:

دورية (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية...)، أو استثنائية.

هـ- حسب الجهة المصدرة أو المستهدفة:

رسمية (وظيفية)، أو غير رسمية (شخصية).

و- حسب حجمها:

طويلة؛ الدراسات، البحوث، تقارير الأداء والرقابة...الخ.

قصيرة؛ مذكرات، سير العمل، الفحص، تقييم الأداء...الخ.

ز- حسب أهميتها / درجة خطورتها:

سرية، أو عادية.

ح- حسب تقنياتها:

من حيث الأدوات؛ المقروءة، أو المسموعة، أو المرئية. ومن حيث الأساليب؛ الوصفية، أو الكمية...الخ.

## خامساً: النماذج وهيكلة التقارير

النماذج هي صيغ عملية لتنميط طريقة عرض المعلومات أو المؤشرات التي تتضمنها التقارير بما يؤدي إلى التزام التقارير بمنهجية محددة في جمع البيانات

وفي هيكلة المعلومات وفي عرض المؤشرات. وهكذا فإن النماذج تساعد على تنميط التقارير وفقاً للمنهجية المناسبة لطبيعة موضوع التقارير وأهدافها، وكذلك لتقنيات التقرير من حيث الأساليب والوسائل والأدوات.

فالنماذج في إعداد التقارير سواء كانت مراسلات أو قرارات أو دراسات، مطلب ضروري، خاصة ونحن نعيش ثورة المعلوماتية والإدارة الإلكترونية ونظم الاتصالات والتبادل الإلكتروني للمعلومات والأموال، ذلك أن اعتماد البرمجيات الجاهزة والمعلوماتية يفرض بالضرورة إدخال البيانات المطلوبة بطريقة نمطية أو مجدولة. أي لا بد من إتمام تغذية الحاسوب وفقاً لتسلسل منتظم. كما أن التقارير التي يقدمها نظام المعلومات تكون بصيغة مخرجات نمطية محددة سواء كانت بشكل جداول أو أشكال أو صورة.

عموماً تعرّف النماذج بأنها الطريقة المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وعرضها بشكل مؤشرات (معلومات) تخدم المستهدفين منها من حيث: سهولة التمييز، ووضوح الأهداف، ودقة المعلومات، وسرعة الإجراءات، والمرونة في إعادة التكييف والصياغة، والبساطة في الاسترجاع والخزن، والأمان في الحفظ والحماية.

وسنحاول تسليط الضوء على أهمية النماذج، ومنهجيتها، ومراحل تصميمها تباعاً.

## 1- أهمية النماذج

يمكن إيجاز أهمية النماذج بالآتي:

أ- تقلل من احتمالات الخطأ والخلل في عرض المؤشرات.

ب- تمنع احتمالات النقص وعدم التكامل في المعلومات.

ج- تحد من توثيق المعلومات الزائدة وغير الضرورية.

د- توفر فرصاً أفضل لفهم وإدراك المؤشرات.

هـ- تقلل من احتمالات النسيان أو الإهمال غير المقصود في المعالجة.

و- تضمن الوصول إلى الهدف أو الأهداف المقصودة من الرسالة.

ز- تضمن سهولة الرقابة والمتابعة والتقويم للأداء.

ح- تضمن الانسيابية العاجلة والتدفق الكفء للمعلومات وبالتالي للإجراءات.

ط- تقلل من الهدر وتخفض الكلف في إنجاز الأعمال.

**2- منهجية النماذج**

أ- تهدف أساساً إلى إسناد عمليات صنع القرارات ومتابعة تنفيذها وذلك من خلال:

∆ تنميط المعلومات وبالتالي إجراءات العمل.

∆ تجنب التكرار والتداخل والتراكم في المعلومات.

∆ المرونة العالية في الحصول على المعلومات من حيث الشكل والوقت والكلفة.

ب- تعتمد تقنيات متقدمة في جمع البيانات ومعالجتها وعرضها، لذلك فهي مدخل عملي وملزم لأتمتة العمل أو حوسبته، سواء على مستوى:

∆ تداول المعلومات واسترجاعها.

∆ توثيق المعلومات وحفظها.

∆ إعادة تكييف المعلومات.

ج- وتلتزم النماذج بشروط عالية تواكب متطلبات الفقرتين السابقتين لضمان تصميمها بصيغ كفوءة وأهم تلك الشروط:

∆ الاعتماد على خبراء متخصصين بتصميم النماذج ونظم المعلومات.

Δ إشراك المتعاملين أو المعنيين باستخدام النماذج في تصميمها.

Δ تحديد الحجم الأمثل لعدد نسخ النماذج إن كانت مطبوعة بشكل سجلات أو مستندات، لضمان تجاوز الهدر المحتمل بسبب كلفة التخزين أو احتمالات تغيير التصميم أو التلف الناجم عن التقادم.

Δ في حالات عدم ضرورة استخدام نماذج مطبوعة، يمكن الاعتماد على النماذج الجاهزة في نظام المعلومات بما يحقق مرونة أعلى في تطوير النماذج وتقليل كلفتها.

Δ الاهتمام بتحقيق المرونة في الطاقة الاستيعابية وفي إعادة التصميم، بما يوفر فرص الاستخدام المشترك وكذلك تحقيق أهداف متعددة.

Δ وضع تعليمات استخدام النموذج في ذيل الصفحة الأولى منه أو في الصفحة الأخيرة أو ظهرها.

### 3- مراحل تصميم النماذج

تتمثل هذه المراحل في الآتي:

أ- تحديد أهداف النموذج الجديد.

ب- تحليل النماذج السابقة والنماذج المتاحة.

ج- وضع فكرة النموذج الجديد وتبريرها.

د- إعداد وطبع النماذج الأولية.

هـ- اختبار النموذج للتأكد من إمكانية تطبيقه.

و- تصويب النموذج وفقاً لنتائج الاختبار.

ز- تقويم النموذج لمدة تجريبية من قبل الإدارة المعنية.

ح- إعداد التصميم النهائي للنموذج.

ط- إدخال النموذج في نظام المعلومات وتعريفه للبرنامج وللمستخدمين.

ي- التقييم الدوري للنموذج ضمن تقييم نظام المعلومات.

# تمارين وأسئلة للمناقشة

**قم بإنجاز التمارين والإجابة عن الأسئلة التالية في مضمار الحيّز المخصص لذلك.**

**السؤال الأول:** ما هي برأيك الأسباب التي تجعل عملية إعداد التقارير والرسائل وكتابتها غاية في الصعوبة والدقة؟ إعطِ أمثلة توضيحية داعمة.

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثاني:** باعتبارك مدير تنفيذي معني بمتابعة اتجاهات المبيعات في القسم الذي ترأسه.. هل أنك بحاجة إلى العودة بالذاكرة إلى المبيعات السابقة (لعام 2008 مثلاً) لإعداد تقرير المبيعات للعامين 2009 و 2010؟

برر إجابتك بالعودة إلى أصل كلمة تقرير (Report).

**السؤال الثالث: علق على العبارة التالية:**

«أروع التقارير التي تردني من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة تأخذ أشكال شفوية وليس بالضرورة تحريرية».

**بل غيتس**

**رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت**

**التمرين الرابع:** أكتب رسالة على شكل تقرير تُقنع فيه مدير التسويق بتخصيص مبالغ إضافية لميزانية الإعلان لعام 2009، مع العلم أن شركتك تواجه بعض الصعوبات في السوق نتيجة ضعف الجهد الإعلاني. برر أسباب طلبك للزيادة هذه.

| المبررات |
|---|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

**التمرين الخامس:** أكتب تقريراً موجزاً جداً (بحدود 50 كلمة) لإقناع مدير الموارد البشرية في شركتك للاستعانة بخبير خارجي يسهم في اختيار موظفين جدد من ذوي الكفاءات العالية.

**السؤال السادس: كيف يسهم التقرير الفعّال في الوصول إلى قرارات إدارية فعّالة، وهل هناك علاقة بين التقرير الفعّال وعملية اتخاذ القرارات الناجحة؟ إعطِ أمثلة توضيحية داعمة.**

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال السابع:** لماذا تعدّ التقارير بمثابة وظيفة حيوية من وظائف المدير شأنها في ذلك شأن وظائف التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة؟

إعط أمثلة توضيحية داعمة.

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثامن:** ما هي برأيك أبرز مضامين التعريفات الخاصة بالتقرير، وما هي أبرز سمات التقرير الفعّال في ضوء هذه التعريفات؟

إعطِ أمثلة توضيحية داعمة.

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**التمرين التاسع:** أكتب تقريراً علمياً يتبع منهجية البحث العلمي وتقنياته وصيغه، ويكون موجهاً لرئيس مجلس الإدارة، بخصوص أبرز الأساليب والطرائق المتبعة لتعزيز الأداء ورفع الإنتاجية.

ليكن تقريرك موجزاً لا يتجاوز 250 كلمة، بضمنها التوصيات.

**السؤال العاشر: ما هي من وجهة نظرك أهمية التقارير بالنسبة لإدارة معنية بالموارد البشرية وأساليب تعظيم الأداء والإنتاجية؟ إعطِ أمثلة توضيحية داعمة.**

| أمثلة توضيحية داعمة | |
|---|---|
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |
| | ✓ |

**السؤال الحادي عشر: ما هي برأيك أبرز المزايا التي تقدمها التقارير لوظائف المنظمة التي تعمل أنت فيها، وهي منظمة خدمية معنية بتوفير الخدمات الصحية للمواطنين؟**

**إعطِ أمثلة توضيحية داعمة.**

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الثاني عشر:** حدد أبرز التصنيفات المعتمدة لأغراض التقارير، وإعطِ مثالاً توضيحياً داعماً لكل نوع من هذه التصنيفات.

| التصنيف | أمثلة توضيحية |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**السؤال الثالث عشر:** إعطِ أمثلة توضيحية داعمة لكل نوع من أنواع التقارير، وحسب الآلية التالية:

| حسب الهدف منها | مثال | حسب صيغ اتخاذها | مثال | حسب تخصصها الوظيفي | مثال | حسب أهميتها | مثال |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

**السؤال الرابع عشر: ما المقصود بالنماذج، وما هي استخداماتها ومزاياها بالنسبة لدائرة حكومية مثل الهجرة والإقامة والجوازات؟**

**إعطِ أمثلة توضيحية داعمة.**

| | أمثلة توضيحية داعمة |
|---|---|
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |
| ✓ | |

**السؤال الخامس عشر: كيف تُصمّم نموذجاً مثالياً يُستخدم من قبل مخمني الضرائب؟**

ليكن نموذجك عملياً وواضحاً يسهل فهمه من قِبَل مخمَّن الضرائب ودافعها في آن واحد.

**السؤال السادس عشر:** حدد أبرز مراحل تصميم نموذج لإدخال مريض لمستشفى أو مركز طبي.

# الفصل الرابع
# تقنيات ومداخل إعداد التقارير والبحوث والخطب التقليدية والإلكترونية

# تقديم

سنتناول في هذا الفصل أبرز تقنيات ومداخل إعداد التقارير والبحوث والخطب التقليدية والإلكترونية، وذلك في إطار منهجية علمية قائمة على أسس ومبادئ الاتصال الفعّال.

سنتناول في الجزء الأول من هذا الفصل تقنيات إعداد التقارير بالاعتماد على منهجية علمية مؤلفة من عدة خطوات متسلسلة.

وفي الجزء الثاني من الفصل، سنتناول أبرز مكونات التقرير أو البحث الفعّال، وكيفية التخطيط لإعداد التقرير وكتابته وتقديمه لكي يكون مؤثراً فعلاً. كما سنتطرق إلى عناصر التقرير ومكوناته، وأساليب الارتقاء بفاعليته من خلال إرشادات عامة مجربة على نطاق واسع.

## أولاً: تقنيات ومراحل إعداد التقارير والبحوث والرسائل المؤثرة

تخضع عملية إعداد التقارير والبحوث والرسائل المؤثرة إلى منهجية علمية رصينة، تتمثل بمراحل متسلسلة، حيث سنتناول هذه المراحل بالمناقشة والتحليل المدعم بالأمثلة تباعاً وهذه المراحل هي:

### 1- تحديد هدف التقرير (الموضوع)

أ- **أبعاد الموضوع:** (الحدود، الآثار، الأسباب).

ب- **نطاق الموضوع:** (المكاني، الزماني، البشري).

ج- **شرعية الموضوع:** (الفنية، الإدارية، المالية).

### 2- تصميم منهجية التقارير (طريقة التفكير)

أ- **الاستفادة من الخبرات السابقة:** (المراجع، الدراسات، التقارير، البحوث).

ب- **تصميم نموذج البحث:** (الفرضيات، المتغيرات، المعايير).

ج- **تصميم التجربة:** (المعاينة، التقنيات، التحليل).

3- **استقصاء الحقائق الميدانية (عملية القياس)**

أ- **وصف مصادر البيانات:** (مجتمع البحث وتمثيل العينة له).

ب- **جمع البيانات:** (خطة الجمع، واختبار البيانات).

ج- **معالجة البيانات:** (التبويب، التفريغ، العرض).

4- **تشخيص النتائج الميدانية (التحليل)**

أ- **وصف الحقائق الميدانية:** تحديد أبعاد الموضوع الفعلية.

ب- **تفسير النتائج الميدانية:** تحديد العلاقات بين المتغيرات.

ج- **تشخيص الآثار المحتملة:** تحديد التفاعلات المستقبلية.

5- **اقتراح البدائل العلاجية (الحلول)**

أ- **الاستنتاجات:** تحديد مدى صدق الفرضيات.

ب- **التوصيات:** تحديد البدائل العلاجية المتاحة.

ج- **المقترحات:** تجديد شروط ومتطلبات تنفيذ البدائل.

6- **كتابة التقرير (التوثيق)**

أ- **هيكلية التقرير:** ترتيب مقترحاته.

ب- **الجوانب العلمية:** الالتزام بالإطار العلمي.

ج- **الجوانب الشكلية:** الالتزام بالإطار الفني.

الآتي شرح تفصيلي لتقنيات ومراحل إعداد التقارير والبحوث والرسائل المؤثرة:

**1- تحديد هدف التقرير (الموضوع)**

**أ- أبعاد الموضوع:** (الحدود، الآثار، الأسباب).

**ب- نطاق الموضوع:** (المكاني، الزماني، البشري).

**ج- شرعية الموضوع:** (الفنية، الإدارية، المالية).

**مثال:**

**أ- تحديد المشكلة**

القلق من عدم الدقة في العمليات المحاسبية.

التساؤلات عن احتمالات:

- انخفاض الأداء المحاسبي.
- الإهمال.
- التزوير.

**ب- نطاق المشكلة**

الإدارة المعنية، والأحداث المشمولة بالتدقيق.

المدة الزمنية المشمولة بالتدقيق.

الموظف المسؤول.

**ج- شرعية التدقيق**

حيازة المؤهلات المهنية لممارسة التدقيق.

حيازة الأوامر الرسمية التي تفوض المدقق بالمهمة.

حدود الصلاحية المالية للمدقق.

## 2- تصميم منهجية التقرير (طريقة التفكير)

أ- الاستفادة من الخبرات السابقة (المراجع، الدراسات والتقارير، البحوث).

ب- تصميم نموذج البحث (الفرضيات، المتغيرات، المعايير).

ج- تصميم التجربة (المعاينة، التقنيات، التحليل).

**مثال:**

### أ- التقارير السابقة

توفر تصورات مهمة لإصدار قرارات التدقيق.

### ب-تصميم فرضيات التدقيق

تقريرية: توجد أخطاء محاسبية متنوعة وعديدة هي... الخ.

تعليلية: تعود الأخطاء إلى التزوير أو الإهمال أو عدم الكفاءة.

### ج- تصميم الخطة التدقيقية:

- **اختيار طريقة التفكير (المذهب):** المذهب العلمي هو الأساس ويعتمد على المذهب الاستقرائي أساساً لكشف الأخطاء المحاسبية والمذهب الاستنباطي أساساً لتحديد الأسباب والنتائج المحتملة، والمعالجات المقترحة.
- **تحديد منهجية التدقيق:** اختيار المنهج البحثي (طريقة الاستقصاء)، ويعدّ منهج (تحليل المضمون) أفضل الأساليب لتحليل السجلات والوثائق المحاسبية.
- تصميم المعايير التدقيقية: تعريف المفاهيم نظرياً وعملياً (تحديد وحدات التحليل): وصف لأنواع الأخطاء المحاسبية، تحديد أنواع التجاوزات المحتملة وتوثيقها، وضع معايير كمية لتحديد حجم التجاوزات وآثارها.

### 3- استقصاء الحقائق الميدانية

أ- وصف مصادر البيانات (مجتمع البحث وتمثيل العينة له).

ب- جمع البيانات (خطة الجمع، اختبار البيانات).

ج- معالجة البيانات (التبويب، التفريغ، العرض).

**مثال:**

### أ- وصف مجتمع البحث

**المجتمع:** السجلات والمستندات والتقارير المحاسبية والوثائق.

**العينة:** الحصر الشامل أو المعاينة من السجلات والوثائق (تحديد البيانات التدقيقية المطلوب فحصها ووسائل الحصول عليها).

ملاحظة السجلات و الوثائق ومقابلة القائمين بها أحياناً.

ملاحظة الموجودات ومطابقتها للبيانات المحاسبية.

ملاحظة الفعاليات ومطابقتها للبيانات المحاسبية.

### ب- جمع البيانات التدقيقية

**أدوات الجمع:** نماذج بطاقات أو استمارات تثبيت الأخطاء المحاسبية.

**التوثيق:** الإطلاع على الوثائق أو الموجودات أو الفعاليات والنتائج للتأكد من مدى مطابقتها للضوابط واللوائح وتوثيق المخالفات.

### ج- معالجة البيانات التدقيقية

**الترميز:** ترميز المخالفات.

**التفريغ:** تفريغ البيانات في جداول عرض مناسبة.

**التكمية:** استخراج القيم الإحصائية لتحديد مؤشرات كمية لوصف المخالفات.

**4- تشخيص النتائج الميدانية (التحليل)**

**أ- وصف الحقائق الميدانية:** تحديد الأبعاد الفعلية للموضوع.

**ب- تفسير النتائج الميدانية:** تحديد العلاقات بين المتغيرات.

**ج- تشخيص الآثار المحتملة:** تحديد التفاعلات المستقبلية.

**مثال:**

**أ- وصف المخالفات:** تحديد أنواع المخالفات ونتائجها.

**ب- تفسير النتائج:** تحديد أسباب وعوامل المخالفات.

**ج- تشخيص الآثار:** تحديد النتائج والآثار الآنية والمستقبلية المحتملة.

**5- اقتراح البدائل العلاجية (الحلول)**

**أ- الاستنتاجات:** تحديد مدى صدق الفرضيات.

**ب- التوصيات:** تحديد البدائل العلاجية المتاحة.

**ج- المقترحات:** تحديد شروط ومتطلبات تنفيذ البدائل.

**مثال:**

**أ- الاستنتاجات:** ربط المخالفات المحاسبية بالتشريعات العامة والخاصة.

**ب- التوصيات:** تحديد صيغ تجاوز آثار المخالفات ونتائجها الآنية والمستقبلية.

**ج- المقترحات:** تحديد الإجراءات الإدارية لمعالجة تلك الآثار وكيفية تطبيق التوصيات ومنع تكرار المخالفات.

6- **كتابة التقرير (التوثيق)**

أ- **تبويب التقرير:** ترتيب مقترحاته.

ب- **الجوانب العلمية:** الالتزام بالإطار العلمي.

ج- **الجوانب الشكلية:** الالتزام بالإطار الفني.

**مثال:**

أ- **التبويب:** تحديد فقرات التقرير (المحتويات) مع الالتزام بموازنة حجم الفقرات ووضع ملخص وتمهيد وخاتمة.

ب- **الجوانب العلمية:** الإشارة الدقيقة إلى مصادر البيانات المحاسبية وإلى بنود التشريعات المعتمدة في تقرير المخالفات.

ج- **الجوانب الشكلية:** الالتزام بسلامة اللغة، ودقة الطباعة وجمالية العرض، وتحديد مواصفات التغليف والطباعة.

## ثانياً: آليات كتابة التقارير والدراسات والبحوث والخُطب

الآليات التالية تسهم كخطوط إرشادية لإعداد وكتابة تقارير ودراسات مؤثرة فعلاً. ولكي نكون قادرين على اتباع هذه الآليات، فإن الضرورة تقتضي تسليط الضوء على الجوانب الحيوية التالية:

1- مشكلة الكتابة.

2- أهداف كتابة التقارير والدراسات والبحوث والخُطب بأنواعها.

3- مكونات التقرير (أو البحث أو الدراسة... الخ).

4- التخطيط لكتابة التقرير (أو البحث أو الدراسة ... الخ).

5- كتابة التقرير ذاته.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الجوانب تباعاً.

### 1- مشكلة الكتابة

لا يخفى على أحد أن عملية وضع الكلمات والأفكار ورسمها على الورق ليس بالأمر اليسير. فالكثير من الناس يواجهون صعوبة بالغة في التعبير التحريري، بينما قد لا يواجهون مثل هذه المشكلة شفوياً. وسبب ذلك يعود إلى اعتبارات كثيرة منها تنظيمية ومنها سايكولوجية صرفة. فالتقرير الجيد مثلاً يجب أن يكون مؤثراً، كما أنه يجب أن يكون مقنعاً.

فهدف الإقناع يعد من الأهداف الرئيسية التي يسعى التقرير إلى بلوغها، وإلا فإن التقرير يفقد أهم عناصره، ويتحول إلى مجرد «مضيعة للوقت» في نظر معظم رجال الأعمال الناجحين، الذين يعتبرون التقرير وسيلة من وسائل الاتصال وأداة فعالة من أدوات الرقابة والتحقق من سلامة التنفيذ والمتابعة والتقويم، والمطابقة بين الخطة المرسومة والسياسة العامة لتحقيق الهدف المنشود.

من هذا يتضح أن أهمية التقرير الجيد تنطلق من قدراته على الإقناع والتأثير، بهدف إحداث تغييرات في أفكار من يقرأ التقرير أو في سياسة وأسلوب عمل الجهة التي كُتب التقرير من أجلها. ولعل هذه الحقيقة تفسر الأسباب التي تكمن وراء عدم قدرة الكثير من الناس على كتابة التقرير الجيد. فالتقرير الجيد ليس مجرد عرض لأحداث أو وقائع معروفة أو غير معروفة، كما أنه ليس مجرد استعراض لأفكار الكاتب أو المعد بأسلوب تقليدي، وإنما التقرير الجيد والمؤثر والفعال هو ذلك الذي يستطيع أن يُحدث تغييرات في فكر القارئ ويقوده إلى إجراء تغييرات في السياسة التي ينتهجها بشكل يضمن له ولمنظمته تطوير وتحسين وضعه ووضع منظمته في مضمار معين أو عدة مضامير، طبقاً لأهداف التقرير.

وهنا نكمن الصعوبة في كتابة التقرير. فالقدرة على الإقناع، وشرح الآراء وتقديم الاقتراحات للآخرين بهدف التأثير فيهم تعد من أصعب المهام التي تواجه الإنسان، والأصعب من ذلك القدرة على إقناع الآخرين على تغيير آرائهم وسياساتهم في ضوء ما جاء به التقرير. ولهذا السبب بالذات يتطلب من كاتب التقرير الجيد أن يكون ملماً إلماماً شاملاً بظروف الأشخاص الذين يروم التأثير فيهم نحو الأحسن، وأن يكون أيضاً قادراً على إقناعهم بجدوى التغيير. وفي هذه الحالة، تتطلب الكتابة مهارة خاصة في صياغة الكلمات، وترتيبها، وطرق عرضها. وهذه المهارة لا تأتي إلا بعد تدريب جيد، وخبرة عميقة، ودراية تامة في أمور عديدة تتعلق بالأشخاص والمنظمات.

## 2- أهداف كتابة التقارير والدراسات والبحوث والخُطب والرسائل

يهدف التقرير الجيد سواء كان على شكل بحث، أو خطبة، أو رسالة إلى:

أ- نقل الأفكار والمعلومات.

ب- التأثير في عملية اتخاذ القرارات.

ج- إحداث التغيير للأفضل.

د- إقناع القارئ بما جاء في التقرير.

ومن الأهداف الأخرى التي يسعى التقرير الجيد إلى تحقيقها يمكن إضافة ما يلي:

أ- تبادل المعلومات والبيانات والنتائج.

ب- تحويل المواضيع من إدارة أو جهاز أو هيئة إلى إدارة أخرى أو جهاز آخر أو هيئة أخرى.

ج- تدوين الحقائق والمعلومات ونتائج البحوث والدراسات وتسجيل المقترحات والآراء والتوصيات.

د- توضيح أوجه نشاط قسم أو دائرة أو جهاز أو هيئة، وتسجيلها خلال فترة زمنية محددة.

ومن الملفت للنظر، أن هذه الأهداف جميعها ذات علاقة مباشرة بالأهداف العامة للمنظمة، وتؤثر وتتأثر بها. ولهذا السبب بالذات، فإن أي خلل في التقرير، سواء في أسلوب كتابته أو في الاقتراحات والتوصيات الواردة فيه، أو في طريقة عرضه، أو في جوانبه الأخرى، قد يلحق ضرراً بالغاً بالمنظمة المعنية، وبهذا يفقد التقرير أركانه الأساسية، ولا يحقق الأهداف التي أدرجناها أعلاه. فعدم كتابة التقرير أصلاً أفضل بكثير من كتابة تقرير سيء يضر بمصالح المنظمة.

## 3- مكونات التقرير

أدناه المكونات الرئيسية للتقرير:

**أولاً**: المادة The Subject.

**ثانياً**: الكاتب The Writer.

**ثالثاً**: القارئ The Reader.

**رابعاً**: الهيكل The Structure.

**خامساً**: الغرض The Purpose.

وعلى كاتب التقرير أن يضع هذه المكونات نصب عينيه عند الإقدام على كتابة أي تقرير، وفي كافة مراحل التقرير، إذا ما أراد أن يحقق الأهداف المرجوة من كتابته للتقرير. فالكاتب الجيد هو الذي يستطيع أن يحدد بدقة هذه المكونات قبل الإقدام على الكتابة، وأن يرسم في ذهنه وعلى الورق ما يريد تحقيقه. والأهم من ذلك كله، على كاتب التقرير أن يدرك أن الهدف من وراء كتابة التقرير لا ينحصر في قدراته على نقل الحقائق والوقائع، بل الهدف يكمن في قدرته ومهارته في توصيل هذه

المعلومات إلى الشخص المناسب، لكي يؤثر فيه ويسترعي انتباهه، ويقوده إلى اتباع التوصيات والمقترحات التي جاء بها التقرير. وللتذكير، فإن القاعدة الذهبية هي:

أ- إحداث التغيير.

ب- التأثير في الآخرين.

ج- الإقناع باتباع ما جاء بالتقرير.

ولا يمكن لأي كاتب أن يحقق ذلك ما لم يكن ملماً إلماماً تاماً بالموضوع أو المادة التي يروم الكتابة عنها، ذلك أن الإلمام بالمادة يساعد الكاتب بلا شك على تحديد أهداف التقرير، الأمر الذي سيمكنه من إنجاز التقرير بالشكل المطلوب، وبالسرعة الممكنة، دون أن يقع في مشاكل ومتاهات قد تؤثر في المحصلة النهائية على نتائج البحث.

وفي سائر الظروف والأحوال يجب على الكاتب أن يكون على علم مسبق بمن سوف يقرأ أو يقيّم التقرير، أي القارئ. وعلى الكاتب أيضاً أن يفهم القارئ فهماً جيداً لكي يستطيع في ضوء ذلك استخدام الألفاظ والعبارات التي تتناسب مع والموضوع والقارئ معاً. ولا بد من ملاحظة عدم الإكثار من تقديم التقارير والمذكرات وعرضها على الرؤساء والقادة الإداريين لاتخاذ قرارات بشأنها، لأن أوقاتهم غالباً ما تكون مشحونة بالأعمال والمهام التي تحول دون فحصهم الكامل والدقيق لهذه التقارير، لذلك يصبح من الضرورة العمل على تقليل هذه التقارير واختصارها قدر المستطاع إلى الحد الأدنى وحسب الضرورة.

فالتقرير الذي يُرفع إلى رئيس مجلس الإدارة، وهو في قمة السلم الوظيفي، يجب أن لا يكون مشابهاً من حيث الطول (عدد الصفحات) أو التفاصيل، أو الشكل، أو المضمون، للتقرير المخصص لموظف في قاعدة السلم أو الهرم الوظيفي. فهذان الشخصان يختلفان من حيث مهام العمل المنوط بهما، كما أن مسؤولياتهم وأوقاتهم مختلفة.

## 4- التخطيط لكتابة التقرير وإعداده

يمكن تعريف التخطيط على أنه عبارة عن عملية رسم الخطوط العريضة للأهداف وطرق تحقيقها، أو هو عبارة عن الإجراء الذي يُتخذ لتلبية حاجات المستقبل بأكثر الوسائل فعالية على أساس الخبرة السابقة، أو على أساس تحليل المعلومات الخاصة بالتنبؤ والتي تبين العناصر المميزة لحالات التشغيل المتوقعة.

هذا تعريف عام للتخطيط، وهو أيضاً تعريف ينطبق على موضوعنا الراهن. فكتابة تقرير من دون تخطيط مسبق يعني إضاعة وقت ثمين كان بإمكان كاتب التقرير استغلاله في أداء أعمال أخرى أكثر فائدة ونفعاً. ولأن كتابة التقرير كما أسلفنا تمر عبر عدة مراحل، يصبح من الضروري على الكاتب أن يخطط كل مرحلة من هذه المراحل، وأن يقسم عمله في ضوء ذلك، شريطة أن يضع الكاتب نصب عينيه دائماً الهدف الأسمى من وراء كتابة التقرير. وبالإمكان تقسيم العملية التخطيطية إلى ما يلي:

### أولاً: قبل كتابة التقرير BEFORE

1- الكاتب

2- القارئ

3- المادة

### ثانياً: أثناء كتابة التقرير WRITING

1- الهيكل

2- اللغة

3- طريقة التقديم

ثالثاً: بعد الانتهاء من كتابة التقرير AFTER

1- عملية طبع التقرير.

2- تدقيق الطباعة.

3- التدقيق النهائي قبل تقديم التقرير.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الآليات تباعاً.

# أولاً: قبل إعداد أو كتابة التقرير

## ■ الكاتب

### 1- لماذا تم اختياري أنا بالذات لكتابة التقرير؟

على الكاتب في هذه المرحلة أن يبحث عن الجواب الصحيح لهذا السؤال. فاختياره لكتابة التقرير تم على أساس خبرته الأكاديمية أو العملية، أو كليهما، وعليه في هذه الحالة أن يثبت جدارة ومهارة في إعداد وكتابة التقرير.

وفي نهاية الرحلة، مرحلة الانتهاء من إعداد التقرير وكتابته، سيصبح خبيراً أو ملماً في كتابة التقارير، وسيكون مسؤولاً عن محتوياته ومضمونه، والمقترحات والتوصيات التي جاء بها التقرير. أما في حالة عدم اقتناعه بقدرته على كتابة التقرير، فالأجدر به أن يوضح ذلك لرب العمل، أو للشخص الذي كلفه بكتابة التقرير، لأن الشخص غير المقتنع بقدرته على إنجاز عمل ما، لن يستطيع إتمامه مهما بذل من جهود، ومن الأفضل تركه للغير.

### 2- ما هو المطلوب مني ككاتب؟

في حالة القدرة على الكتابة، على الكاتب أن يسأل نفسه عما هو مطلوب منه

بالضبط> ويتم ذلك باتباع أحد الأساليب التالية، أو مجموعة منها، أو جميعها:

أ- تحديد أهداف التقرير عن طريق مناقشة موضوع التقرير مع المعنيين، أو مع الأشخاص الذين كلفوه بالمهمة، والتأكد من أن الأهداف المطلوبة هي فعلاً الأهداف التي يريدون من1 تحقيقها. فقد يحدث أحياناً أن تتحدد الأهداف تحريرياً، لكن النقاش والاتصال وجهاً لوجه قد يوضح بصورة أفضل طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب- التأكد من أن كلا الطرفين، الكاتب والجهة ا لتي طلبت التقرير، متفقان على صيغة وأسلوب وأهداف التقرير، وبعكسه فإن التقرير سيصبح مضيعة للوقت، ولن يقتنع به أحد.

ج- تدوين محضر الاجتماع بن الطرفين تحريرياً، وإعطاء نسخة منه إلى الجهة المستفيدة، مع احتفاظ الكاتب بنسخة من المحضر للرجوع إليها في كافة مراحل التقرير.

### 3- ما هو الهدف من كتابة التقرير؟

من الضروري جداً أن يكون كاتب التقرير ملماً بالهدف الذي يسعى التقرير إلى تحقيقه، وأن يكون هو شخصياً مقتنعاً بهذا الهدف. ولتوضيح أهمية هذه النقطة، نقول أن الكاتب الذي لا يكون مقتنعاً بالهدف الذي يروم التقرير أو البحث تحقيقه، لا يمكن له أن يؤثر في الآخرين من خلال تقريره. ولهذا السبب فإن المدارس الحديثة لفن كتابة التقارير قد استحدثت وحدات خاصة من أبرز مهامها توضيح أهمية التقارير المزمع إجراؤها لمعدي التقارير المحتملين بغية تمكينهم من إدراك أهمية هذه التقارير الأولية، وتشجيعهم على الانهماك في إعدادها وتحفيزهم على ذلك.

وعلى الكاتب تقع مسؤولية الاستفسار من الجهات المستفيدة من التقرير عن أهداف التقرير وأهميته والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة. وغالباً ما تعقد الاجتماعات المكثفة بين الكاتب والجهة المستفيدة لتحديد نقاط الالتقاء في الآراء قبل الشروع بالكتابة.

إن معرفة الهدف ستساهم بلا شك في مهمة إيصال المعلومات المطلوبة إلى الجهة المستفيدة، وسيؤدي التقرير دوره الفعال في التأثير في الآخرين وإقناعهم بجدوى إحداث التغييرات التي جاء بها التقرير.

## ■ القارئ

على الكاتب أن يدرك جيداً أن القارئ هو الذي سيقيّم تقريره، ولولا القارئ لما كانت هناك حاجة إطلاقاً لكتابة التقرير. فالقارئ هو النهاية الأخرى لسلسلة الاتصالات، وهو أيضاً الشخص الذي كُتب التقرير من أجله للتأثير فيه وتحفيزه على اتخاذ القرار المناسب في ضوء ما جاء في التقرير. وعلى الكاتب الناجح أن يضع نصب عينيه دائماً عند كتابة التقرير حقيقة أن القارئ موجود وليس خيالي، والكاتب الذي يكتب لشخص لا يعرفه، لن ينجح تقريره، لأنه سوف لن يتمكن من إيصال المعلومات المطلوبة، ولن يستطيع صياغتها بالطريقة التي يرغبها القارئ.

ولهذا، يتطلب من كاتب التقرير الآتي:

1- التعرف على القارئ وتشخيصه، وفي حالة عدم معرفة القارئ شخصياً، فإن عليه أن يتعرف على الشخص الذي يصنع القرار (Decision Maker) والذي سوف يطلع على التقرير.

2- عند معرفة صانع القرار، يجب على الكاتب أن يضعه نصب عينيه دائماً خلال مراحل كتابة التقرير، وأن يكيف التقرير في ضوء طبيعة ومهام وظروف صانع القرار. فالتقرير سوف يُرسل إليه وأن نجاحه أو فشله سوف يعتمدان على درجة القبول أو الرفض لصانع القرار، وليس لغيره.

إن معرفة القارئ، والتعرف على طبيعته، وأهدافه، وشخصيته، ومستواه العلمي، وطموحاته، تعدّ من الأمور المهمة جداً في كتابة التقارير الجيدة. فكم من تقرير تم إعداده بعد عناء طويل وتكاليف باهظة الثمن دون أن يحقق شيئاً يذكر لأنه لم يأخذ في الحسبان خواص القارئ المذكورة أعلاه. فالتقرير الجيد لا يُكتب للكاتب،

وإنما للقارئ. أن معرفة القارئ إذن تساعد في الآتي:

أ- إيصال المعلومات إليه بالطريقة التي يرغب القارئ باستلامها وليس كما يرغب الكاتب بإيصالها.

ب- إقناعه بأن التقرير كُتب من أجله، وفي ضوء ما حدده هو، وليس الكاتب، وأنه، أي التقرير، ينطلق من مفاهيم مشتركة بين الجانبين، وأن الكاتب لا يهدف إلى فرضه على القارئ.

ج- إقناعه بأن التقرير كُتب لمصلحة المنظمة برمتها، وأنه يهدف بالدرجة الأولى إلى إحداث تغيير لتطوير المنظمة والنهوض بها لتحقيق أهدافها العامة.

إن من أهم المهام التي تواجه كاتب التقرير هي كيفية التوصل إلى أفكار وطموحات القارئ والتأثير فيه، وهذا في الحقيقة هو أحد أسرار الاتصالات الفعالة والناجحة في مجتمعنا المعاصر. باختصار، على الكاتب أن يكتب تقريره للآخرين، لا لنفسه، وأن يضع القارئ فوق أي اعتبار آخر.

■ المادة

تواجه كاتب التقرير في هذه المرحلة اعتبارات وأسئلة عديدة أهمها:

1- طبيعة المادة (مضمون التقرير أو الدراسة).

2- كيف يتسنى لي جمعها، أو الحصول عليها؟

3- كيف سأقوم بترتيبها وتبويبها، وترميزها... الخ؟

4- ما هي مصادر الحصول على المعلومات، وكم سيستغرق من الوقت للحصول عليها؟

وتعتبر عملية جمع وتبويب المعلومات من العمليات الصعبة جداً التي ترافق عملية كتابة التقارير. فالتقرير أساساً يعتمد على توافر المعلومات ذات الصلة الوثيقة

بأهداف البحث أو التقرير، والمعلومات هي القلب النابض للتقرير الجيد. ويتم جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة من مصدرين رئيسيين هما:

### أ- مصادر البيانات والمعلومات الداخلية:

وهي مصادر من داخل المنظمة يمكن أن تتوافر فيها البيانات والمعلومات. فالأنشطة المختلفة تُحفظ في السجلات، والتقارير بالبيانات والمعلومات الضرورية عن مجال العمل. ويمكن الرجوع إليها عن طريق مراكز الوثائق المركزية والفرعية وأعضاء المنظمة الذين تراكمت لديهم الخبرات والمعلومات. ومما يجدر ذكره في هذا المجال أن اتباع طريقة مناسبة لجمع المعلومات وتبويبها وخزنها لاستردادها في المستقبل تقتضيه طبيعة الأمور، وذلك لأغراض التسجيل والمراقبة والتحليل والتقييم ووضع الخطط والمعايير.

### ب- مصادر البيانات الخارجية:

وهي من المصادر التي يتم الحصول منها على البيانات والمعلومات من خارج نطاق المنظمة. والبيانات الخارجية قد تمثل أنشطة مماثلة لنفس نشاط المنظمة المعنية. وهذه البيانات تفيد خاصة في إجراء الدراسات المقارنة. وتقسم مصادر البيانات الخارجية إلى قمسين رئيسيين هما:

- مصادر أولية للبيانات حيث تنشر من قبل مصدرها الأصلي دون سواه.
- مصادر ثانوية للبيانات وذلك عندما يتم نشرها من قبل جهة غير جهتها الأصلية.
- مصادر الاقتباس التي تنشرها الصحف و المجلات ووسائل الأعلام الأخرى والتي تنسبها إلى مصادر أخرى.

وينبغي أن تتوافر في البيانات والمعلومات خصائص معينة من أجل الوصول إلى

مخرجات في شكل نتائج وحلول منطقية. ومن هذه الخصائص ما يلي:

- يجب أن تكون البيانات والمعلومات ممثلة لواقع الأمور حتى تعبر عن حقيقة الموقف.

- يجب أن تكون المعلومات منسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقص، والعمل على تجنب المقارنة غير السليمة والمقارنة بين بيانات غير متشابهة.

- ضرورة عرض البيانات بالشكل المناسب والمتكامل لقراءتها واستيعابها ومن ثم تحليلها واستخدامها كمؤشرات لاتخاذ القرارات.

- ضرورة أن تكون البيانات بدرجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الاعتماد عليها في الحكم على موقع الأحوال وتقدير احتمالات المستقبل.

- ومن الضروري أن تكون البيانات مناسبة زمنياً للاستخدام، فلا تكون بدرجة من القدم تنتفي معها فائدتها، وأن تكون كافية وبدرجة من الشمولية دون تفصيل زائد ودون إيجاز يضيع معناها.

كما تتطلب هذه المرحلة، أعني مرحلة مادة التقرير، الإلمام بعملية جمع واختيار وترتيب المعلومات قيد الدراسة ذلك أن مجرد جمع أي معلومات دون الإلمام بأهميتها لا يخدم الباحث ولا كاتب التقرير في تسهيل مهمة الكتابة. وبالإمكان اتباع الخطوات التالية خلال هذه المرحلة:

- جمع المعلومات Collecting.

- اختيار المعلومات Selecting.

- ترتيب المعلومات Arranging.

من هذا يتضح أن ليس كل المعلومات التي تجمع يجب أن تدخل في التقرير. فهناك معلومات وبيانات قد لا يسمح المجال لتضمينها في التقرير، أو لا يكون من الضروري إدراجها ضمن التقرير. لكن من الضروري في مرحلة جمع المعلومات أن

يقوم كاتب التقرير بجمع كل ماله علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التقرير، على أن يقوم فيما بعد باختيار أنسبها وأكثرها صلة بصلب الموضوع، ثم يقوم بترتيب الأولويات، وإدراج المعلومات التي يراها أكثر أهمية من غيرها. و القاعدة المتبعة في اختيار المعلومات والبيانات المهمة جداً لأغراض البحث هي:

- أن يتم اختيار فقط تلك المعلومات التي تهم موضوع التقرير بالدرجة الأولى، والتي تساعد كاتب التقرير على دعم الآراء التي يطرحها في التقرير.
- ضرورة تجنب تكرار المعلومات في التقرير مهما كانت أهميتها، إلا في الحالات الخاصة التي تستوجب ذلك، في حقل ملخص البحث أو التقرير مثلاً، أو في حقل التوصيات.
- ضرورة أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة جداً وموجزة قدر المستطاع، ويفضل أن تكون المعلومات حديثة جداً، إلا في حالات الدراسات المقارنة حيث يتطلب الأمر إدخال معلومات قديمة لأغراض المقارنة والتحليل.
- لا تدع المعلومات والبيانات تسيطر على التقرير، بل العكس هو الصحيح. على الكاتب أن يكيف تقريره في ضوء المعلومات، وأن يكون دقيقاً جداً في اختيار المعلومات التي تخدمه في التوصل إلى نتائج وتوصيات رصينة.
- تذكر أن التقارير المطولة المسهبة تكون في كثير من الحالات مجرد عبء على القارئ، خصوصاً القارئ الذي لا يسمح له وقته في الخوض في التفاصيل المملة يعدّ. الاختصار مفيداً جداً في هذه الحالة، وعلى الكاتب أن يدرك هذه الحقيقة قبل الإقدام على كتابة التقرير.
- يجب أن يتم ترتيب المعلومات وفصول التقرير حسب الأهمية، فالأهم يأتي قبل المهم وهكذا. كما يجب اعتماد الترتيب الزمني للمعلومات والأحداث، ويجب أيضاً تجنب القفز بين الفصول.

## 5- كتابة التقرير

بعد عملية جمع واختيار وترتيب المعلومات، تأتي عملية كتابة التقرير، أي

تدوين المعلومات على الورق. وهناك ثلاث مراحل رئيسية تمر بها مرحلة كتابة التقرير وهي:

أ- الهيكل Structure.

ب- اللغة Language.

ج- التقديم Presentaton.

هذه الأجزاء مجتمعة تشكل الإطار العام للتقرير، وفي حالة اتباع مراحل إعداد التقرير هذه، يصبح من السهل على كاتب التقرير أداء مهامه بدقة وبوضوح تأمين. وسنتناول هذه الأجزاء بالتفصيل أدناه.

## أ- الهيكل

بغية توحيد كيفية إعداد التقارير، ولمساعدة الأشخاص الذين لا يمتلكون الخبرة الكافية في كتابة التقارير، نقترح الأسلوب والتنظيم الهيكلي الآتي:

Δ الغلاف Cover

يحتوي الغلاف، عادة، على المعلومات التالية:

- اسم المنظمة أو الدائرة وعنوانها.
- اسم الدائرة التي أصدرت التقرير.
- رقم وعنوان التقرير.
- تاريخ التقرير.
- مكان الإصدار.

### Δ صفحة العنوان Title Page

وتحتوي صفحة العنوان، عادة، على المعلومات التالية:

- اسم المنظمة وعنوانها.
- اسم الدائرة التي أصدرت التقرير.
- رقم وعنوان التقرير.
- أسماء الأشخاص الذين قاموا بإعداد وتدقيق التقرير.
- أسماء الأشخاص أو الدوائر التي سوف تستلم نسخة (مرقمة أحياناً) من التقرير.
- رقم نسخة التقرير.

### Δ مذكرة تقديم التقرير Report Memo

ويقدم فيها واضع التقرير (أو المخول بتقديمه) تقريره إلى المنظمة أو الأشخاص الذين يعنيهم الأمر. وتوجد هذه المذكرة عادة في معظم ،تقارير الفحص والتحليل، المطولة. ويتم التطرق في هذه المذكرة، عادة إلى الأمور التالية:

- الجهة التي طلبت أو خولت القيام بالعمل ووضع هذه التقارير.
- الغرض من التقرير وأهدافه الرئيسية.
- الوقوف على مختلف نواحي المشكلة التي يبحثها التقرير.
- مكان البحث و / أو الدراسة، وموضوعه، والمشكلات التي واجهت كاتب البحث أو التقرير.
- مصدر المعلومات والبيانات التي تم جمعها.
- مدى استعداد واضع التقرير (أو المخول بتقديمه) وتقبله بالإجابة عن أي استفسار يراه القارئ، أو القيام ببحوث إضافية (إن وجدت الحاجة لذلك).

وأخيراً، ومما يجدر ذكره، بأنه في حالة الاستغناء عن هذه المذكرة يجب التنويه عن ذلك في فصل المقدمة.

### Δ جدول المحتويات Contents

وهو يعتبر فهرساً كاملاً لجدول محتويات التقرير، وتوضع في هذا الجدول فصول التقرير الرئيسية التالية:

- الخلاصة.
- المقدمة.
- عناصر التقرير (خطة البحث، والنتائج، وتفسير ومناقشة النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات).
- المراجع والمصادر.
- العناوين الفرعية في حالة التقرير المطول جداً، وأرقام الصفحات التي تظهر فيها مضافاً إليه جدول الملاحق المختلفة (الجداول والرسوم والخرائط والمخططات والصور والملاحق والوثائق... الخ).

### Δ الخلاصة والموجز Summary

تحتوي التقارير الطويلة على «مختصر» في بداية التقرير، ويسمى هذا المختصر «الخلاصة» وأحياناً «الموجز». وكثيراً ما يقوم البعض بوضع أحدهما أو استعماله مكان الآخر، وقد يفرق آخرون بين المصطلحين كالآتي:

- **الموجز**، وهو عبارة عن إلمامة سريعة، تسمح للقارئ أن يرى بنظرة واحدة وسريعة كل ما ورد في التقرير.
- **الخلاصة**، وهي عبارة عن إلمامة سريعة للنقاط الرئيسية الواردة في التقرير بحيث تسمح للقارئ أن يرى بنظرة واحدة وسريعة أهم ما ورد فيه، وتكون

الخلاصة عادة أطول من الموجز وأكثر فائدة وملاءمة للتقرير الطويل.

وغالباً ما تحتوي الخلاصة على المعلومات التالية:

- فكرة مختصرة عن جوانب الموضوع والغرض الرئيسي من القيام بالعمل وكتابة التقرير.
- الخطة الرئيسية التي وضعت لدراسة الموضوع.
- المادة الأساسية التي اُكتشفت وأهم النتائج التي تم الحصول عليها.
- إلمامة بالنجاح الذي أُحرز في التوصل إلى الأهداف الرئيسية.
- الاستنتاج والتوصيات الرئيسية.

ومن المستحسن والمفضل لتعميم الفائدة من التقرير، أن تترجم الخلاصة إلى لغة أجنبية (الإنكليزية عادة إن كان التقرير بالعربية، وباللغة العربية إن كان مكتوباً بلغة أجنبية). وذلك في الحالات التي قد يستفاد من التقرير في دراسة أخرى من قبل جهات استشارية، أو لأغراض البحوث.

Δ المقدمة Introduction

وتتكون المقدمة، عادة من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- تحديد الموضوع وإعطاء فكرة عن جوانبه، وذكر الغرض من القيام بالعمل، والجهة التي طلبت أو خولت القيام بالعمل.
- دراسة للموضوع وما تم التوصل إليه سابقاً مع ذكر النقطة التي بدأت منها الدراسة الجديدة ومكان البحث و / أو الدراسة وموضوعه والمشكلات التي واجهت الباحث.
- دراسة المعلومات والوثائق الأساسية التي استعين بها.. وكذلك مصادر المعلومات والبيانات الجديدة التي تم جمعها.

كما يشترط أن لا تكون المقدمة طويلة، فهي ليست المكان الملائم لسرد التفاصيل، لذا على كاتب التقرير أن يذكر في المقدمة الأشياء الضرورية جداً فقط، والمؤشرات العامة ذات الأهمية البالغة.

## 6- عناصر التقرير

### أ- النتائج والاستنتاجات

يمثل هذا العنصر الحيوي من عناصر التقرير الزبدة التي نتجت عن الدراسة أو البحث. فهو يتضمن أهم وأبرز ما جاء في التقرير، وعليه تعتمد التوصيات التي سيطرحها التقرير في نهايته.

وفي حالة كون النتائج والاستنتاجات طويلة ومكثفة، فإنه من الأفضل تقسيمها إلى عدة أجزاء أو مباحث شريطة أن لا تفقد قيمتها، أو تسلسلها المنطقي. ويشترط بالنتائج والاستنتاجات أن تكون:

- دقيقة، واضحة ومختصرة.
- متضمنة للأرقام والإحصائيات وكل ما يدعمها من دلائل وبراهين.
- واقعية، بالإسناد إلى ما جاء في التقرير.

### ب- الخاتمة

الخاتمة عادة ما تنبثق طبيعياً من النتائج والاستنتاجات، وهي في هذه الحالة تمثل صلب التقرير. وبالنسبة لرجال الأعمال الذين ليس لديهم الوقت الكافي للاطلاع على التقرير كاملاً، فإن الخاتمة تشكل محور انتباههم. وقد أثبتت الدراسات أن ما يزيد على 95% من كبار رجال الأعمال يقرأون الخاتمة للاطلاع على التقرير، فإذا ما أثارتهم الوقائع المدونة في الخاتمة استمروا في قراءة التقرير والعكس صحيح.

ولهذا فإن الخاتمة هي أهم عنصر من عناصر التقرير على الإطلاق، وفي ضوء هذه الحقيقة يجب بذل كافة الجهود في سبيل رسمها بالشكل اللائق.

### ج- التوصيات

في حالة كون التقرير مخول بإعطاء التوصيات، فتذكر التوصيات وقد تشمل:

- اقتراحات لدراسات وبحوث وأعمال وفعاليات إضافية مستقلة أخرى.
- توصية لإنهاء المشروع أو الدراسة أو الفعالية أو العمل، لأن المعلومات والنتائج المطلوبة قد تم الحصول عليها.
- توصيات عامة أو مفصلة للقيام بعمل ما لتغيير أو استبدال أو إدخال أسلوب أو طريقة أو آلة، أو تعيين موقع... الخ.

ومن شروط التوصيات المؤثرة أن لا تحمل صيغة الأمر إطلاقاً، بل يشترط بواضعها أن يختار عباراته بدقة متناهية باستخدام العبارات التالية:

- ننصح باتباع...
- نقترح باتباع أو استخدام...
- ندعو إلى تشكيل...
- من الأفضل أن تتولى....
- نرى أنه من الضروري....
- في رأينا أنه حان الوقت لـ...
- من الضروري أن....
- نناشد المنظمة....

وهكذا.

### 5- المصادر والمراجع

يحتوي هذا الفصل على الوثائق المختلفة والكتب والمقالات والبحوث والدراسات والتقارير (المنشورة وغير المنشورة) والمحاضرات والاتصالات الشخصية مع معاهد أو جامعات أو مؤسسات أو أشخاص، الخ التي عالجت وساهمت من زوايا مختلفة أدت فعلاً إلى تشكيل التقرير، وإنتاجه.

ويمكن ترتيب المصادر العربية ترتيباً أبجدياً حسب الحروف الهجائية للاسم الذي اشتهر به المؤلف. أما المصادر الأجنبية، فيفضل أيضاً ترتيبها هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف. ويفضل الإشارة إلى المراجع والمصادر في الحاشية حيث يتم ترتيبها حسب ورودها في التقرير عن طريق إعطاء رقم مسلسل للتقرير يبدأ من (1) ويستمر إلى نهاية التقرير، وتوضع في نهاية التقرير. ومن المفضل أيضاً أن يدرج هذا الفصل بعض المصادر ذات العلاقة بالتقرير وإن لم يتم الاقتباس منها، وذلك بغية تمكين القارئ الذي يرغب بالتعمق في البحث أكثر باستشارتها والرجوع إليها عند الحاجة.

### هـ- الملاحق

يعدّ هذا الفصل ضرورياً جداً بالنسبة للتقارير والبحوث الطويلة والمعمقة، وغالباً ما يتم إناطة مهمة وضع الملاحق وترتيبها بشخص متخصص في هذا المضمار. وقد لا يرغب واضع التقرير أحياناً بتوضيح معلومات أو نقاط معينة عن موضوع ثانوي وغير وثيق الصلة بالموضوع في صلب التقرير. وحتى يتحاشى الاستطراد ولكي لا يقطع انسجام الموضوع وتسلسله، يلجأ حينئذٍ إلى تفصيل ذلك في الحاشية (أسفل الصفحة) إن كان التفصيل قصيراً، أما إذا كان التفصيل طويلاً فيوضع في ملحق خاص. وفي حالات أخرى توجد براهين هامة تؤيد نظرية أو معادلة رياضية يتحدث عنها ولا يمكن وضعها في صلب التقرير لطولها ولأنها ليست من تأليف الباحث، لذلك توضع أيضاً مع غيرها.

والملاحق قد تحتوي على الآتي:

- جداول ورسوم وخطوط بيانية ومخططات وخرائط وصور والتي تعتبر مكمّلة للمواد الرئيسية الواردة في التقرير. ويفضل إدخالها كملحق للتقرير بهدف تقليص صلب الموضوع، وتعد عادة لمن يرغب الرجوع إلى التفاصيل.
- جداول ورسوم وخطوط بيانية وصور، والتي لم تستعمل في التقرير ولكنها ذات فائدة لأنها تعتبر مساعدة لتلك المواد أو لها علاقة بها.
- جداول المعلومات التي عرضت كخطوط بيانية. في صلب التقرير.
- وصف مفصل للمعدات والأجهزة أو الأساليب والتي جاءت مقتضبة في صلب الموضوع.
- نماذج من الاستمارات المختلفة وخاصة استمارات الاستفسار والاستقصاء... الخ.
- اشتقاق المعادلات.
- جداول بالرموز والتعاريف.
- نسخ من العقود والاتفاقيات والبروتوكولات، ومحاضر الجلسات، والأوامر الإدارية... الخ ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع التقرير.

## و- الشكر والتقدير

في هذا الجزء من التقرير، يعبر الكاتب أو الباحث عن شكره وتقديره للأشخاص والهيئات والمنظمات الذين قدموا المساعدة للكاتب أثناء مراحل التقرير المختلفة، حيث من حق هؤلاء عليه أن يعترف لهم بالعون الذي قدموه له. ويجب أن لا يطيل الكاتب من الشكر ولا يبالغ فيه، فكلما قصر كان أكثر تأثيراً، ولا يذكر إلا من هو جدير فعلاً بالشكر والتقدير، فليست التقارير مكاناً للمجاملات.

## ثالثاً: اللغة المستخدمة في التقرير

لا يخفي على أحد أن اللغة هي من أكثر وأوسع وسائل الاتصالات انتشاراً بين الناس. وللّغة القدرة على التأثير في الناس على اختلاف مستوياتهم إذا ما كان استخدامها صحيحاً. والتقرير الجيد هو ذلك الذي يصاغ بلغة بسيطة، سلسة يفهمها جمهور القراء دون تكليف. ويقول خبراء اللغة أن قدرة اللغة على التأثير في الناس تعتمد على الكيفية التي تصاغ فيها. فاستخدام التعابير الصعبة في غير أماكنها لن يخدم هدف اللغة في إيصال المعلومات إلى جمهور القراء بالسهولة المطلوبة.

وفي التقارير تلعب اللغة دوراً حيوياً في الإقناع وفي اتخاذ القرارات. ولهذا يتطلب من كاتب التقرير أن يختار الكلمات والتعابير بدقة دون غموض، وأن يخاطب القارئ بأسلوب بعيد عن المبالغة واستخدام الكلمات أو العبارات الرنانة التي لا تهدف إلا إلى خلق حالة من الإرباك والتشويش لدى القارئ الاعتيادي.

على الكاتب أن يتذكر دائماً أن مهمته الرئيسية من وراء كتابة التقرير هي إيصال المعلومات إلى القارئ والتأثير فيه، ودفعه إلى اتخاذ قرار ما، وليس لمجرد التباهي والتفاخر.

وهناك عدد من التوجيهات والإرشادات الواجب اتباعها عند استخدام العبارات والكلمات في التقرير، ومن أهم هذه التوجيهات ما يلي:

1- عدم الخروج عن الخطوط العامة للتقرير بعد رسمها والاتفاق عليها. دائماً تذكر نوع وطبيعة القارئ الذي ترغب بمخاطبته من خلال التقرير. كيّف لغة التقرير في ضوء هذه الحقيقة.

2- كن دقيقاً دائماً عند انتقاء كلمات التقرير وتعابيره، ولا تستخدم عبارات قد تسيء إلى القارئ أو تزعجه. تأكد من أن ما تقصده، أو ترغب بالتعبير عنه تحريرياً سيفهمه القارئ بنفس الطريقة، وليس عكسها. كن حريصاً على سلامة اللغة المستخدمة في التقرير، وابتعد قدر المستطاع عن استخدام

الكلمات الدخيلة على اللغة، وفي حالة ضرورة استخدامها، يجب «تعريبها» أو «شرحها» بصورة دقيقة.

3- لا تسهب، بل افعل العكس، باستخدام أقصر التعابير وأدقها، وقديماً قالت العرب «خير الكلام ما قل ودل» وهذا المثل ينطبق على لغة التقارير، شريطة أن لا يؤثر الاختصار على المعنى الذي يريد الكاتب إيصاله إلى القارئ. دائماً تجنب استخدام العبارات الثقيلة والمطولة، والتي بالإمكان استبدالها بكلمات وعبارات أكثر دقة وأقصر.

4- كن واضحاً، فالوضوح في الكتابة والتعبير عامل مهم من عوامل إيصال المعلومات إلى القارئ بالشكل الصحيح. هذا يعني أن على الكاتب أن يتجنب استخدام العبارات المبهمة والغامضة، وأن لا يستخدم إلا التعابير المبسطة، فهدف الكاتب الأساسي والرئيسي هو إيصال المعلومات إلى القارئ وإثارة انتباهه، لا إلى إرباكه.

5- استخدم فقط الجمل والعبارات القصيرة المفهومة، ولا تحاول أن تستخدم الجمل الطويلة لمجرد إعطاء انطباع بأنك قادر على الكتابة «الكلاسيكية». حاول دائماً أن تعيد النظر بالتقرير لإعادة صياغة الكلمات والعبارات بشكل مبسط ومفهوم، باستخدام اللغة البسيطة، المريحة، الملتزمة، والدقيقة.

6- تذكر أن وقت معظم رجال الأعمال والإدارة محدود جداً، فليس لدى هؤلاء الوقت لتفسير العبارات الغامضة وحل رموزها.

7- لا تستخدم المبني للمجهول (Passive Voice)، بل حاول دائماً أن تستخدم المبني للمعلوم (Active Voice)، فالتقرير الجيد غالباً ما يكون موجهاً إلى قارئ معروف، مدير الإدارة، أو رئيس مجلس الإدارة مثلاً، وهؤلاء الأشخاص يهمهم كثيراً أن يخاطبوا شخصياً، وبأسلوب لطيف.

8- كن محدداً وواقعياً في تقريرك، واستخدم الأمثلة الواقعية لدعم أقوالك

ومناقشاتك، وتجنب استخدام العبارات المهزوزة غير المدعمة بالحقائق والوقائع. لا تدع الثغرات تسيطر على التقرير، وتجنب التكرار الممل إلا في الحالات النادرة للتوضيح والتأكيد.

9- تجنب استخدام الصيغ المبتذلة، أو الصيغ المتداولة والمكررة، من قبل وسائل الأعلام مثلاً. حاول أن تستخدم عباراتك الخاصة المفهومة، ولا تقلد الآخرين وتقتبس عباراتهم لمجرد التباهي.

10- تأكد من سلامة اللغة المستخدمة في التقرير، من حيث البلاغة والقواعد، فالأخطاء اللغوية قد تؤثر سلباً على نوعية التقرير، وتكرارها قد ينفر القارئ عن قراءة التقرير.

11- حاول دائماً أن تتأكد من سلامة العبارات اللغوية التي تستخدمها في التقرير، والقاعدة الذهبية هي أن لا تزيد عدد الكلمات في كل جملة عن (12) كلمة. العبارات والجمل الطويلة قد تؤدي إلى حدوث أخطاء لغوية.

12- حاول دائماً أن تستخدم الفوارز والنقاط في أماكنها الصحيحة، خصوصاً في اللغتين العربية والإنكليزية، فإهمال استخدامها قد يربك القارئ، ويقطع عليه متعه القراءة. في عين الوقت، لا تكثر من استخدام النقاط والفوارز بشكل مكثف، لأن ذلك سوف يربك القارئ أيضاً.

## رابعاً: طريقة التقديم أو العرض

القاعدة الذهبية هو أن يكون التقديم أو العرض مثيراً ومؤثراً في عين الوقت. فالتقارير التي تكتب كيفما شاء، ومن دون تخطيط مسبق لن تحقق الأهداف المرجوة منها. والتقديم لا يشمل شكل الغلاف حسب، وإنما يشمل كافة فصول التقرير، من الصفحة الأولى إلى آخر صفحة. حاول اتباع ما يلي:

1- اترك فراغاً كافياً بين السطور، وبين الفقرات، وعلى جانبي الصفحة، وفي الحاشية، لأغراض تنظيمية، ولأغراض تتعلق بالملاحظات... الخ.

2- حاول وضع عناوين رئيسية وفرعية واضحة ودقيقة ومفهومه في كل فصل، وحبذا لو تم ترقيم العناوين كي يستطيع القارئ متابعة تسلسل التقرير بسهولة.

3- لا تحاول حشر المعلومات الواردة في التقرير في مساحة ضيقة، فالتقرير الجيد هو ذلك التقرير الذي لا يبخل في استخدام المساحات، شريطة عدم المبالغة في ذلك. حاول أن لا يتجاوز عدد الكلمات في كل صفحة عن (200) كلمة كحد أعلى.

4- لا تحاول الإطالة في فقرات التقرير. حاول أن تكون الفقرات قصيرة، لا تتجاوز (15) سطراً كحد أعلى. الفقرات الطويلة قد تصبح مملة، خصوصاً في التقارير الطويلة.

5- استخدم الحاشية لتوضيح نقاط قد تبدو غامضة للوهلة الأولى بالنسبة للقارئ، حاول ذكر المصدر في الحاشية أيضاً لزيادة التوضيح.

6- تأكد من عدم وجود أخطاء مطبعية في التقرير، لأن وجود مثل هذه الأخطاء قد يربك القارئ. خذ على عاتقك شخصياً مهمة تدقيق المخطوطة قبل دفعها إلى الطبع، وحاول تصحيح التجارب الطباعية بدقة. الأخطاء المطبعية الكثيرة قد تفقد من قيمة التقرير.

7- قبل تسليم التقرير إلى الجهة المستفيدة، من الأفضل أن ترفق مذكرة قصيرة تقدم فيها التقرير دون مبالغة بالجهود التي بذلتها في كتابته وإعداده. تأكد من إرساله إلى الجهة أو الجهات المعنية، أو شخصياً إلى الشخص المعني.

## خامساً: إرشادات عامة في كتابة التقرير

نقدم عدداً من الإرشادات العامة في كتابة التقرير، ليتسنى للقارئ الرجوع إليها بسرعة، ومن أهم هذه الإرشادات ما يلي:

1-فتش عن عنوان دقيق وواضح لتقريرك، ويفضل أن يكون العنوان قصيراً، وذا دلالة واسعة تعكس وبصورة مضبوطة ما يحتويه المضمون.

2- يجب أن كتابة التقرير بإيجاز كلما أمكن ذلك مع عدم الإخلال بالمادة وذلك من أجل تمكين القارئ من استيعاب معلومات التقرير في أقصر وقت حتى لا تضيع الأفكار الرئيسية وسط التفصيلات غير الضرورية.

كن ماهراً في العمق والابتكار لا في الجمع والحشد وتأكد من أن كتابتك موضوعية ومنطقية وواقعية وفي صلب الموضوع، ويجب أن تكون مرناً في الكتابة وتلائم بين أساليبك ومطاليب القراء. لذلك يجب أن تكون على علم بمن سيقرأ ويقيّم الكتاب أو التقرير أو الدراسة أو البحث. وعليك أن تكون قادراً على فهم القراء لكي يمكنك أن تستخدم الألفاظ والعبارات التي تتناسب والموضوع.

3- يجب أن تحتوي التقارير المطوّلة على خلاصة للنقاط الرئيسية الواردة في التقرير بحيث تسمح للقارئ أن يرى بنظرة واحدة وسريعة أهم ما ورد فيه.

4- لا تتردد في ذكر الاستنتاجات سواء أكانت إيجابية أم سلبية، وتقديم توصيات إذا كنت مخولاً بذلك، أو أن المعلومات تتطلب وتبرر ذلك، واذكر الأسباب والحجج والحقائق التي تدلل على صحة الرأي والاجتهاد والنتائج التي توصلت إليها، مع إعطاء المقارنات كمؤشرات مساعدة، إن وجدت.

5- قدّم تقريرك في الوقت المحدد له في الخطة، فالمعلومات القديمة والمتأخرة تفقد قيمتها مهما كانت مهمة وحيوية وضرورية. ومما لا شك فيه أن التأخير في تقديم التقرير عن موعده المحدد يجعل الإدارة والرؤساء يضجرون من واضع التقرير مهما كانت الأسباب الداعية للتأخير.

6- لا تُكثر من إيراد براهين على مبادئ أو نظريات مسلّم بها (بديهيات)، أو يمكن التسليم بها بسهولة.

7- لا تنتقل من فكرة إلى أخرى ثم تعود مرة ثانية للفكرة الأولى، ولا تقفز من نقطة إلى أخرى قبل استيفاء النقطة السابقة، ولا تنتقل من فقرة إلى أخرى إلا عند إبراز فكرة منفصلة، وإن لم تعرضها بهذا الشكل فسيصاب القارئ بدوار عندما يقرأ أفكارك المضطربة.

8- لا تُغرق القارئ بالتفاصيل ولا تحذف حقائق تتعلق بصلب الموضوع لمجرد الزعم أن الشخص الذي سيعرض عليه التقرير أو الذي سيقرؤه له إلمام بها.

9- لا تذكر المراجع التي لم تطّلع عليها.

10- استخدام الجمل القصيرة والواضحة على الجمل الطويلة.

11- استخدم الكلمات المعاصرة الواضحة لا الكلمات القديمة ولا الكلمات حديثة الظهور.

12- لا تستخدم الكلمات أو العبارات الأجنبية إلا إذا كانت كلمات أو عبارات فنية، وفيما عدا ذلك فتجنبها واجب مهم في فن كتابة التقارير.

13- اختصر فقط من الكلمات التي يكثر تكرارها والتي اصطلح العرف على قبول اختصارها، وتأكد من أن القارئ يعرف معنى «المختصرات» المستخدمة في التقرير.

14- شكّل الكلمات العربية (خاصة الفعل المبني للمجهول) التي تحتاج إلى إيضاح لتيسير القراءة ولا تبالغ في الشكيل.

15- راعي قواعد اللغة وتوافرها في الكلمات والجمل. وإذا لم تكن واثقاً من صحة ما تكتب (من الناحية اللغوية) ارجع إلى من يجيد اللغة ليصحح ما قد يكون قد وقع في التقرير من هفوات وأخطاء لغوية.

16- ركّز كثيراً على الجداول والرسومات والخطوط البيانية و الصور والخرائط لإيضاح شيء تتحدث عنه أو نقطة من نقاط التقرير، أو لإبراز

فكرة مهمة، وضع رقماً معيناً لكل جدول أو رسم أو خط بياني أو خريطة أو صورة وإشارة توضيحية لما يتضمنه.

واستخدم دائماً مقياساً معقولاً ومنطقياً لكل رسم أو خط بياني أو خارطة، مع ذكر الوحدات المستخدمة، ويفضل لأغراض المقارنة استخدام نفس الضوابط.

17- يفضل أن تحتوي كافة التقارير التي تزيد عن أربع صفحات على جداول بالمحتويات لتكون بمثابة الخطوط العريضة للتقرير.

18- اتبع الوسائل التالية لإبراز الأفكار الهامة وإيضاحها:

- استخدام المقارنات للتأكيد على العلاقة القائمة بين فكرة مألوفة وفكرة جديدة وبيان التشابه، وأوجه الخلاف.
- التأكيد عن طريق تخصيص مساحة أكبر وعدد أكبر من الكلمات للأفكار المهمة.
- استخدم الوسائل الميكانيكية للتأكيد، والمقصود بذلك استخدام حروف أكبر لكتابة الفكرة التي يراد تأكيدها أو وضع خط تحتها، أو ترك مسافة بيضاء حولها تُبرزها وتجذب نظر القارئ إليها.

19- حاول أن تراعي النظام التالي عند الترقيم:

يبتدئ الترقيم بالحروف الهجائية (أ، ب، ج، ... ) ويشمل ذلك صفحة العنوان (لا يوضع لها رقم ولكن تحسب في الترقيم) ويشمل كذلك جدول المحتويات والخلاصة.

ثم تبدأ الأرقام العربية (1، 2، 3، ...) مع بدء مقدمة التقرير ويوضع الرقم في أعلى منتصف الصفحة أو في أسفلها.

20- استعن بواحد أو أكثر من الأنظمة المتبعة في التسلسل للعناوين الرئيسية والفرعية، وهي:

## نظام العدد العشري

1- عنوان درجة أولى (رئيسي).

1.1 عنوان درجة ثانية (ثانوي).

1. 2 . 1 عنوان درجة ثالثة.

2. 2. 1 عنوان درجة ثالثة.

1. 3 عنوان درجة ثانية.

2- عنوان درجة أولى.

## نظام العدد (الحروف)

1- عنوان درجة أولى.

(أ) عنوان درجة ثانية.

(ب) عنوان درجة ثانية.

1- عنوان درجة ثالثة.

2- عنوان درجة ثالثة.

(ج) عنوان درجة ثانية.

## نظام المظهر والترتيب

عنوان درجة أولى: «العنوان يكتب هنا».

عنوان درجة ثانية: «العنوان يكتب هنا».

عنوان درجة ثالثة: «العنوان يكتب هنا».

**نظام العدد المتسلسل**

-1

-2

-3

وهكذا.

21- إطبع التقرير على أوراق قياسية دولية من حيث الشكل والحجم والنوع، واترك مساحة معينة للتجليد بحدود (4/ 1/ 1) انج.

22- تأكد من صحة البيانات والمعلومات وخاصة الأرقام المذكورة في التقرير فقد تكون هذه الأرقام من مصادر غير موثوقة أو موجهة، أو غير دقيقة. يجب التعرف على طريقة الوصول إلى حساب الأرقام والمعلومات الواردة في التقرير لتساعدك عند المسافة.

23- بعد الانتهاء من إعداد مسودة التقرير، اتركها لفترة معينة (على أن لا تتجاوز فترة تقديمها للجهة المستفيدة) قبل أن تقدم على تنقيحها وتهذيبها. ومما يجدر ذكره في هذا المجال، ما قاله الأصفهاني:

«... إني رأيت أنه لا يكتب أحداً كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر... ».

24- يجب الاستعانة بالهدوء والمنطق خلال مناقشة التقرير المقدم، كما يجب مواجهة أي موقف من المواقف العدائية أو المنافسة بهدوء الأعصاب، حتى يمكن كسب نصف المعركة. أما النصف الأخير فيُكسب بطريق التمسك بالمنطق خلال المناقشة والتزام الموضوعات المبني عليها التقرير مع توضيح البراهين والأدلة والحجج التي تؤيد وجهة نظرك، والابتعاد عن مناقشة أي موضوعات ثانية حتى لا يضيع الموضوع الرئيسي للتقرير.

## سادساً: خصائص / سمات التقرير الجيد

1- **الوضوح**: ويعتمد على مبدأين:

أ- الدقة في اختيار الألفاظ.

ب- ملاءمة التقرير للمستوى الموجه له.

ومن أبرز العوامل الأساسية المساعدة على تحقيق الوضوح الآتي:

أ- الاختيار السليم للألفاظ (الشائعة والسهلة).

ب- التماسك والترابط بين الألفاظ والفقرات (ترابط الكلمات، ترتيب الجمل، نسق الأفكار).

ج- تأكيد الأفكار المهمة الرئيسية عند:

- اختيار المكان المناسب.
- استخدام المقارنات.
- تخصيص مساحة أكبر وكلمات أكثر للأفكار المهمة.
- استخدام الوسائل الميكانيكية.

2- **الإيجاز**: ويعتمد على الأسس التالية:

أ- **وحدة الفكرة**: يفضل تقديم فكرة موحدة واحدة للقارئ في وقت واحد وذلك لضمان التركيز على الموضوع المطلوب إدراكه. لذا فإن الأفكار الثانوية يجب أن تكون مقترنة بالأفكار الأساسية.

ب- **الإيجاز في استخدام الألفاظ والتعبيرات وتحديدها**: فالتعبيرات القصيرة أفضل طالما إنها لا تتعارض مع الوضوح.

ج- **الإيجاز في الجُمل:** للتخلص من التشتت في عرض المعاني المقصود إدراكها، فهناك ارتباط كبير بين طول الجملة وسهولة وسرعة استيعاب المعنى وإدراك المقصود.

د- **الإيجاز في الفقرات:** ويرتبط هذا المبدأ بوحدة الفكرة في الكتابة. ولا بد من تحديد فكرة واحدة لكل فقرة بما يسهل الإيجاز والوضوح.

3- **الإقناع:** أي عرض البيانات بطريقة تحقق تصديق القارئ وثقته بها وذلك عن طريق:

أ- **ذكر الحقائق والابتعاد عن البيانات غير الحقيقة**، ومن الضروري هنا التمييز بين الحقائق الميدانية وبين الآراء الشخصية.

ب- **الأمانة وعدم التحيز في ذكر الحقائق وذلك بالحياد وعدم التحيز.** أي عرض البيانات عن الجانبين السلبي والإيجابي بما يكسب ثقة القارئ.

ج- **السلامة اللغوية:** العرض بطريقة صحيحة، أي العرض السليم للبيانات بصياغة بسيطة وسلسة ودون أخطاء لغوية.

د- **اقتناع الكاتب واعتقاده بما يكتب**، بما يجعل تحمسه وسيلة لنقل قناعته.

هـ- **الموضوعية في الكتابة:** بمعنى المعالجة غير المتحيزة للحقائق وتفسيرها على أساس منطقي أو عرضها دون تفسيرات.

**أما أهم العوامل المحققة للإقناع فهي:**

- تجنب المقارنات غير السليمة أو غير المنطقية مثل أسعار المواد في عامين؛ 1930 و 2000.

- تجنب الاستعانة بشهادات متحيزة أو غير متخصصة أو غير فنية.

- اذكر الأسباب والحجج القوية والحقائق الدالة على صحة الرأي والتفسير والنتائج.

## سابعاً: تسهيل استخدام التقارير

تسهيلاً لمهمة الإداري في الاستفادة من التقارير يفضل:

1- اقتصار التقارير على عرض الاستثناءات فقط وفقاً لمنظور الإدارة بالاستثناء، أي أن المرؤوسين لا يرفعون إلى الرئيس كل التقارير التي يعدونها وبالتفاصيل بل يتم رفع التقارير التي تعنى بالأوضاع الاستثنائية (الأمور غير العادية والتي لا تتدخل ضمن التوقعات الإدارية، مثل المواقف الجديدة التي تعتبر مشكلات أو إيجابيات في الأداء. وهكذا يتحدد حجم التقارير المعروضة على المديرين.

2- قيام المساعدين بتلخيص التقارير المهمة: فالمدير يحيل التقارير المقدمة له إلى مساعدين (أو مستشارين أو سكرتارية) لدراسة التقارير وإعادة تلخيصها أو لاستخلاص الموجز منها. وهذا يتطلب تدريباً خاصاً لهم (ولا يعهد بهذه المهمة إلى السكرتير عادة لأنها تتطلب معرفة عميقة بمشكلات المنظمة ونظام العمل وتتطلب خبرة إدارية لا تقل عن المستوى المتوسط). غير أن بالإمكان إحالة التقارير البسيطة الروتينية أو النشرات إلى السكرتيرة لتلخيصها.

3- تفويض السلطة أو الإنابة عن المدير، لدراسة التقرير واتخاذ القرار بشأنه. وفي الحالات التي يجب على المدير أن يتخذ القرار بنفسه يفضل استشارة المرؤوسين ضمن تخصصهم، للحصول على مقترحات أكثر واقعية وبدائل أكثر للاختيار.

4- خفض عدد التقارير وتوجيهها إلى الشخص المناسب وذلك لمنع ازدواجية البيانات وتكرارها وكذلك لمنع قراءة التقارير ممن لا تخص عمله (لا تنفعه في اتخاذ قراراته أو في الرقابة على قسمه ومرءوسيه). فالتقارير يجب أن يقتصر عرضها على المعنيين بها فقط.

## ثامناً: أَجْمل الأقوال في الكتابة المؤثرة

الرسالة الفاعلة والمؤثرة هي التي تدخل القلب دون استئذان.

وليم شكسبير

كل ما يُكتب ينبغي أن يكون مقروءاً ومفهوماً ويترك الأثر في النفس، ويقود إلى اتخاذ قرار صائب.

سقراط

الكتابة علمٌ وفن... العلمُ يكمن في عمق ودقة ووضوح وغنى مفرداتها.

أما الفن فهو يكمن في قدراتها على الجذب والإقناع.

شارلز ديكنز

قد تكون أبرع المتحدثين، لكنك تحتاج إلى مهارة أقدر القناصين لكي تصبح كاتباً كتيباً.

فرويد

كل رسائل الدنيا لا قيمة لها، إطلاقاً ما لم تتضمن لمسات التأثير والإقناع علاوة على لمسات جذب الانتباه وتحفيز الاهتمام

أغاثا كرستي

الرسالة الفعالة هي التي تتضمن مفاهيم ومعاني مشتركة بين المرسل والمرسل إليه، وكلما ازدادت الأرضية المشتركة بين هذين الطرفين، ازداد تأثير الرسالة على المُستلم، والعكس صحيح.

طه حسين

مضمون الرسالة أو التقرير أو أي شيء آخر مكتوب هو سلاح ذو حدين، إما أن يكون قاتلاً أو منقذاً.

بيتر لانسر
الفايننشال تايمز

قبل أن تكتب رسالة أو تقرير أو كتاب، فكّر عشر مرات إلى أن يصلك إيعازٌ من العقل يدعوك لتدوينها تحريرياً.

عباس محمود العقاد

الرسالة التي تسوّق نفسها تحتاج إلى مسوق بارع يكتبها.

فيليب كوتلر

كلُ ما يُكتب أو يدوّن يحتاج لكي يكون فاعلاً ومؤثراً أو مقنعاً إلى ريشة فنان وبندقية قنّاص.

مثل صيني

الرسالة التي لا تحتوي على عناصر المعرفة والإقناع لا تستحق الحبر الذي يُكتب بها.

مثل هندي

لم أكتب في حياتي إلاّ ثلاث رسائل، إثنان منها أخرجا الهند من سجون الاحتلال.

المهاتما غاندي

الكتابة لأي غرض أو هدف، ما هي إلاّ عصارة فكر ناضج.

جيمس إليوت

هدف الكاتب البارع تماماً كما هدف القناص البارع، الأول يستخدم سلاح الكلمة والثاني يستخدم سلاح القنص.

مثل من التبت

عندما يتزاوج المضمون بالمعرفة، ولغة الإقناع بلغة المنطق والحقيقة والحجة والبرهان، تظهر أقوى رسالة خطتها أناملُ إنسان.

توفيق الحكيم

إن لم تكن قادراً على فهم ما تكتبهُ، فلا أحد غيرك يستطيع ذلك.

جيمس إيليوت

# الفصل الخامس
# مهارات وتقنيات إعداد التقارير الإلكترونية والخُطب الفعّالة

# تقديم

سنتناول في هذا الفصل الختامي أبرز مهارات وتقنيات إعداد التقارير الإلكترونية والخُطب الفعّالة، وذلك بالاستناد إلى ما ورد في فصول الكتاب الأربعة السابقة من تقنيات وطرائق ومهارات هدفها الارتقاء بشتى أنواع الاتصال، سواء الشفاهي منه أو التحريري، أو المعبّر عنه بلغة الجسد.

وسنبدأ هذا الفصل بمناقشة التقارير الإلكترونية، ثم ننتقل بعدئذٍ للحديث عن الخُطب الفعّالة.

## إعداد التقارير الإلكترونية

فن وعلم ينطويان على درجة عالية من المهارة في المجالات التالية:

**أولاً**: وضوح أفكار المرسل.

**ثانياً**: قدرة المرسل على تلخيص الأفكار بعمق ودقة وسهولة في نفس الوقت.

**ثالثاً**: الإيجاز والإعجاز.

**رابعاً**: تصميم الشكل والمحتوى.

**خامساً**: إثارة الانتباه، والاهتمام، ثم الرغبة، وأخيراً الفعل (الإجراء).

**سادساً**: الاستجابة.

**سابعاً**: الشخصنة.

**ثامناً**: الإقناع.

**تاسعاً**: تكريس الإقناع.

**عاشراً**: الولاء.

**أولاً: وضوح أفكار المرسل**

1- التقارير الفاعلة تبنى على أفكار واضحة، مباشرة ودقيقة.

2- التقارير الفاعلة هي أفكار وطروحات منطقية، متسلسلة.

3- التقارير الفعالة هي أفكار مبنية على مبدأ «الأهم ثم المهم».

**ثانياً: تلخيص الأفكار**

1- البيئة الإلكترونية ترفض الإطناب والإسهاب.

2- البيئة الإلكترونية ترفض التعقيد في النص، والصوت، والصورة.

3- الدقة هي مفتاح نجاح التقارير الإلكترونية.

**ثالثاً: الإيجاز والإعجاز**

1- الرسائل الموجزة والمعبرة تصل إلى القلب من غير استئذان.

2- الإيجاز يعني الاحتفاظ بـ (الجوهر) والابتعاد عن اللغو والإطناب.

**رابعاً: تصميم الشكل والمحتوى**

1- نجاح الرسائل والتقارير معتمد بالكامل على الشكل والمحتوى، وبدونهما لا يمكن جذب الانتباه، وهي النقطة الأولى الحاسمة في نموذج الاتصال.

2- الشكل مرآة الرسالة، والمحتوى جاذبيتها.

**خامساً: نموذج AIDA**

| | |
|---|---|
| الانتباه | A: Attention |
| الاهتمام | I: Interest |
| الرغبة | D: Desire |
| الفعل (الإجراء) | A: Action |

**سادساً: الاستجابة**

1- محتوى جيد مدعم بشكل جيد يؤدي إلى استجابة في 90% من الحالات حسب نتائج أحدث الدراسات في هذا المجال (Cooney, 2004).

2- الاستجابة تتأثر بالمتغيرات التالية:

أ- وضوح الرسالة.

ب- وضوح مصدرها.

ج- دقة معلوماتها.

د- شكلها.

هـ- تسلسل أولوياتها.

**سابعاً: الشخصنة**

1- 90% من رسائل الشخصنة تحقق استجابة.

2- الحس الإنساني طريق ممهد لنجاح الرسالة.

3- الشخصنة تعني:

أ- معرفة دقيقة بحاجات ورغبات وسلوك المرسلة إليه الرسالة.

ب- الصدق في التعبير والأمانة في الطرح.

**ثامناً: الإقناع، ويعتمد على الآتي:**

1- وضوح المعلومة وصدقيتها.

2- علاقة محتوى الرسالة بمستلمها.

3- مبدأ الأهم ثم المهم من وجهة نظر مستلم الرسالة.

## تاسعاً: تكريس الإقناع

1- التواصل وتعزيز الشكل والمحتوى.

2- الأدلة والبراهين الدامغة.

## عاشراً: الولاء

وهو نتاج العناصر التسعة سابقة الذكر.

# بعض الرموز المستخدمة في كتابة الرسائل والتقارير الإلكترونية

| Short Message/ Emoticon | Meaning | Short Message/ Emoticon | Meaning |
|---|---|---|---|
| @>-;- | Rose | FWIW | For What it's Worth |
| +:-) | Pope | FYI | For Your Information |
| =-O | Surprised | GA | Go Ahead |
| I-) | Hee Hee | GB | Goodbye |
| II | Asleep | GG | Gotta Go |
| I-O | Bored | GMTA | Great Minds Think Alike |
| O:-) | Angel | HAND | Have A Nice Day |
| :-( | Sad | HRU | How Are You |
| :) | Happy | IB | I'm Back |
| :-) | Joking | IDK | I Don't Know |
| :-))) | Very Happy | IMO | In My Opinion |
| :,0 | Crying | IUSS | If You Say So |
| :/) | Not Funny | IYO | In Your Opinion |
| :-? | I have no idea what you are talking about | JK | Just Kidding |
| :-@ | Shocked | KIT | Keep In Touch |
| :-\ | I'm Confused | L8R | Later |
| :-> | Hey! | LMK | Let Me Know |
| :-D | Laughing | LOL | Laughing Out Loud |
| :-I | Couldn't Care Less | LTNS | Long Time No See |
| :K | Biting My Lip | MSG | Message |
| :-o | Yelling | MYOB | Mind Your Own Business |
| :-x | Kissing | NAGI | Not A Good Idea |
| >:-) | Devil | NP | No Problem |
| AAMOF | As A Matter Of Fact | OTOH | On The Other Hand |
| AFAIK | As Far As I Know | PCM | Please Call Me |

| | | | |
|---|---|---|---|
| AISB | As I Said Before | PLS | Please |
| A;A | Also Known As | SOH | Sense Of Humor |
| ASAP | As Soon As Possible | SOT | Short of Time |
| ATM | At The Moment | TAFN | That's All For Now |
| B | Be | TC | Take Care |
| B4 | Before | TCOB | Take Care Of Business |
| BBIAF | Be Back In A Few | THNQ | Thank You |
| BBL | Be Back Later | TTYL | Talk To You Later |
| BC | Because | TTYL8R | Talk To You Later |
| BCNU | Be Seeing You | TTYS | Talk To You Soon |
| BRB | Be Right Back | TYT | Talk Your Time |
| BTDT | Been There Done That | TYVM | Thank You Very Much |
| C | See | VM | Voice Message |
| CMB | Call Me Back | WI | With |
| CMIW | Correct Me If I'm Wrong | W2G | Way To Go |
| CMON | Come On | WAM | Wait A Minute |
| CU | See You | WB | Welcome Back |
| CUL | Call You Later | WFR | Waiting For Reply |
| CUL8R | See You Later | YT | Yours Truly |
| CUS | See You Soon | | |
| FAQ | Frequently Asked Question | | |

# إعداد الخُطَب الفعّالة

## أولاً: ما هو جوهر الاختلاف بين كتابة الخطب وكتابة الرسائل والتقارير؟

- لا توجد اختلافات جوهرية بين كتابة الخُطب وكتابة الرسائل والتقارير. ففي جميع الحالات ينبغي:

1- جذب انتباه الجمهور المستهدف.

2- نقل الأفكار إليه بأسلوب منطقي.

3- استخدام الأدلة والبراهين لدعم وجهات نظر المُرْسِل (سواء كان خطيباً أو كاتباً).

إلا أن كتابة الخُطب تحتاج إلى مهارات نوعية تتوافق مع طبيعة الجمهور المستهدف، وطبيعة الخطب ذاتها.

- فالجمهور في حالة الخُطب يتألف من مستمعين (listeners) وليس قرّاء (readers). هذا يعني ما يلي:

أن للمستمعين فرصة واحدة فقط لفهم واستيعاب المعلومات التي يقدمها الخطيب. وعليه، فينبغي أن تكون الخُطب:

1- منظمة بشكل دقيق، وذات هيكلية بسيطة وسلسة.

2- سهلة الفهم والاستيعاب من قبل جمهور المستمعين (أو المتلقين).

3- متناسبة وملائمة من حيث المحتوى وأسلوب التوصيل مع جمهور المتلقين (المستمعين).

4- قادرة على استمالة الاستجابة الإيجابية من قبل جمهور المستمعين (المتلقين).

5- قادرة على تحقيق ثلاثة أغراض أساسية هي:

أ- المشاعر feelings.

ب- التفكير thinking.

ج- التصرّف action.

فعلى سبيل المثال، يحتاج الخطباء في حالات المديح أو التأبين إلى تشجيع المتلقين على الاستجابة العاطفية (المشاعر).

بينما يتولى أساتذة الجامعات والمعاهد حثّ المستمعين على التفكير حول مسألة معينة من منظور مختلف (التفكير).

أما رب العمل أو المشرف، فإن توجيهات ينبغي أن تقود إلى نوع من التصرف من قبل العاملين (تنفيذ التوجيهات).

أي أسلوب من هذه الأساليب يلجأ إليها السياسي يا ترى؟

1-

2-

3-

4-

5-

## ثانياً: أركان (أعمدة) الخُطب الفعّالة

### 1- تحليل الجمهور المستهدف:

أ- تحديد القواسم المشتركة بين الجمهور مثل (العُمر، الجنس، الطبقة الاجتماعية، المستوى التعليمي... الخ).

ب- مدى معرفة الجمهور بمفردات الخُطبة أو محتواها أو موضوعها. مثلاً، هل تتضمن الخُطبة معلومات جديدة بالنسبة للجمهور، أم أن المعلومات معروفة ومفهومة من قبل الجمهور؟

ج- ماذا يريد الجمهور من حضور الخُطبة، وما الشيء الذي يحبون أو يتطلعون إلى سماعه؟

د- ما مستوى التفصيل في الخُطبة الذي يكون فاعلاً ويؤثر على الجمهور؟

هـ- ما الشيء الذي يُنفّر الجمهور ويبعده عن جو الإصغاء والاستيعاب؟

### 2- تكوين انطباع أولي فعّال:

أ- قُم بجذب انتباه الجمهور من خلال تعابير قوية، ومباشرة، ومركزّة. الخُطباء البارعون غالباً ما يلجأون إلى سرد روايات أو أحداث مثيرة لخطف انتباه الجمهور. هناك من يبدأ بسرد إحصائيات مثيرة، أو توجيه أسئلة مباشرة للجمهور، أو دعوة الجمهور للمشاركة.

ب- إشرح بوضوح الأسباب التي تجعل موضوع الخُطبة هاماً، لأن ذلك سوف يثير اهتمامهم وبالتالي تفاعلهم مع الخطيب.

ج- لخّص أبرز المحاور التي ستتضمنها الخُطبة، لأن ذلك سوف يثير رغبة الجمهور بالتواصل مع الخطيب.

د- استخدم عدة نبرات صوتية، لأن النبرة الواحدة تثير الملل والاستياء.

3- **تبسيط الخُطبة بحيث تكون سهلة الفهم والاستيعاب:**

أ- احرص على تكرار النقاط المهمة التي ترد في الخُطبة وذلك لتذكير جمهور المستمعين بها. حاول ربط النقاط اللاحقة بالنقاط السابقة، وبالعكس.

ب- تجنب استخدام المصطلحات أو التعابير المترادفة، وحافظ على نمط معيّن طوال الخُطبة. لا تشتت انتباه المتلقي بكثرة المترادفات.

ج- قم بتجزئة الفقرات إلى مقاطع باستخدام أساليب مثل: أولاً، ثانياً، ثالثاً، رابعاً.... وهكذا.

4- **مساعدة جمهور المتلقين على الإصغاء:**

أ- اعتمد على هياكل جُملٍ قصيرة، وبسيطة.

ب- حدّد (قلّص) من استخدام الضمائر مثل هُم، أولئك، وبدلاً من ذلك استخدم الأسماء وحدّدها بدقة.

5- **جذب اهتمام المتلقين:**

أ- احرص على مخاطبة المتلقين في سياق روحية أكثرية المتلقين (ethos)، وعواطفهم (pathos)، ورموزهم (logos). خاطبهم بأسلوب يشدهم إليك ويجعلهم يتفاعلون معك.

ب- استخدم الأدلة والبراهين، مثل الإحصائيات والحقائق الدامغة لأن من شأن ذلك تعزيز مصداقيتك في عيون المتلقين.

6- **تكوين خاتمة فعّالة:**

أ- استعرض بشكل موجز أبرز النقاط التي وردت في الخُطبة شريطة أن لا تكررها نصاً، بل استبدلها بعبارات مختلفة تعطي نفس المعنى.

ب- استخدم أسلوب المناشدة (appeal) لدفع جمهور المتلقين لتصرف ما يتناسب مع الهدف من إلقاء الخُطبة في المقام الأول.

## ثالثاً: إرشادات عامة حول إعداد الخُطب الفعّالة:

1- تجنب استخدام عبارات أو مصطلحات في الخطب لا تستخدمها عادةً في سياق التحدث مع الآخرين في حياتك اليومية.

2- تعوّد على قراءة مسوّدة الخُطبة بصوت عالٍ أثناء كتابتها.

3- لا تستخدم عبارات أو مصطلحات لمجرد أن آخرين استخدموها في خُطبهم. العبارات التي لا تفهم أنت مدلولاتها ومعانيها قد لا يقدر المتلقون على فهمها واستيعابها.

4- راجع مسودة الخُطبة باستمرار، ولا بأس من عرضها على زملاء لك للاستئناس بأرائهم والأخذ بملاحظاتهم. شذب المسودة في كل مرة تُعيد قراءتها.

5- قبل البدء بكتابة الخُطبة بصيغتها المتكاملة، قُم بتدوين نقاط وملاحظات على ورقة منفصلة. قدّم النقطة الأهم على النقطة المهمة. أعط أرقام لكل نقطة تدوّنها على الورق.

6- عند مراجعة مسوّدة الخُطبة، حاول الإجابة عن الأسئلة التالية بموضوعية عالية.

أ- أي من أجزاء الخُطبة أو فقراتها أو جُملها هي الأوضح؟

ب- أي عبارات أجد صعوبة في نطقها أو توصيلها إلى الجمهور المستهدف؟

ج- أي عبارات أو جُمل تضخّم المعنى المراد إيصاله إلى الجمهور أو تبالغ فيه، وأي منها لا يعطي المعنى حقه؟

د- في أي مرحلة من مراحل الخُطبة ممكن أن يُصاب الجمهور بالملل والضجر.

7- احرص على الآتي:

أ- قوة مقدمة الخُطبة.

ب- غنى محتوى الخُطبة.

ج- خاتمة مؤثرة لا تُنسى.

8- احرص على أن تكون مخارج الحروف والجُمل والمصطلحات واضحةً، ومحدّدة. لا تبلع حروف الكلمات والجُمل أو أجزاء منها.

9- احرص على استخدام نقاط أو مواضيع محددة في الخُطبة، ولا تبالغ في حشر المواضيع المتعددة أو اللجوء إلى أسلوب تراكم المواضيع (point accumulation) لأن المواضيع المتراكمة تُفقد المتلقي القدرة على المتابعة وتُدْخلك في خانة الإطناب والإسهاب الذي يخلق الملل والضجر لدى المتلقي.

10- أَكْثِر من اقتباسات الآخرين، ممن يراهم الجمهور جديرين بالاحترام، أو يعتبروهم قدوة أو مجموعة مرجعية، لأن من شأن ذلك تعزيز مصداقيتك في عيون المتلقين.

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية:


1- الحموي، شريف (2007). مهارات الاتصال. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

2- الطائي، حميد، والعلاق، بشير (2009). أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

3- العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2007). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.

4- العلاق، بشير (2009). الترويج الإلكتروني والتقليدي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

5- العلاق، بشير (2007). كتابة وإعداد التقارير والدراسات والرسائل الفعّالة. مركز البرامج الخاصة والتعليم المستمر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دولة الإمارات العربية المتحدة.

6- العلاق، بشير (2007). إدارة التسويق. دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

7- العلاق، بشير (2007). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع.

8- العلاق، بشير (1999). فن كتابة التقارير والبحوث. دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن.


## ثانياً: المراجع الأجنبية:


1-Cunningham W (2007). "Word-of-mouth Communication in Certain Situation", Journal of Marketing, vol (14), no (7). Autumn.

2-Flisk, K, and Rosemary, W (2008). The Art and Science of Report Writing. Harcour, Canada.

3-Jiffley, S (2007), "Flexible Managerial and Organization Structures in Customer-driven Enterprises", Journal of Pioneers, Switzerland, Spring.

4-Lavender, S (2008). Communication Strategy: Thoughts and Action. Vantage Press, New York, U.S.A.

5-Livesy, N (2007), "Cultural Differences in Communication Patterns and Styles: A Comparative Study. Journal of Communication,. Vol (3), No (9), Summer.

6-Mose, A (2005), "Judging by Feelings and Expression", The Time Magazine, 24th August.

7-Parkinson, A (2004), Better and More Effective Communication. Vantage Press, New York, U.S.A.

8-Peters, V and Yeats, I (2000). Pharmaceutical Sales Management in a Changeable Market Place. Black Dog Publishing Company, Pennsylvania, U.S.A.

9-Ploosum, F (2007), Speech Delivery. Vantage Press, New York, U.S.A.

10-Ransom, W, and Brisk, S (2006), «Meaningful Thoughts on Communication As Persuasive, Informative Took», Journal of Behavioral Research In Human Sciences, Winter.

11-Smith, Q (2008). Research Methodology For Non- business Context. Prentice Hall. New Jersey, U.S.A.

12-Weestroun, M (2007). «Communicating Communication: the Fundamentals of Human Interaction», Communication Journal, Vol. (3), no (1) Winter.